

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

**Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements
scolaires primaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle**

**Par
Marlène Bureau**

**Essai présenté à la Faculté d'éducation
En vue de l'obtention du grade de
Maître en éducation (M.Éd.)
Département de la gestion de l'éducation et de la formation**

**Février 2009
©Marlène Bureau, 2009**

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements
scolaires primaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle

Marlène Bureau

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

_____ Directrice de recherche
Lise Corriveau

_____ Autre membre du jury

_____ Autre membre du jury

Essai accepté le _____

SOMMAIRE

Aujourd'hui, il n'est pas rare de constater l'existence de travailleurs de quatre générations au sein d'un même milieu de travail ; les vétérans (1926-1946), les *baby-boomers* (1946-1964), la génération X (1964-1977) et finalement la génération Y (1977-1997). Dans le milieu de l'éducation, ce mariage de générations peut provoquer des tensions, des remous et des réflexions dans un contexte où le travail d'équipe constitue une avenue priorisée notamment par l'organisation en cycles d'apprentissage et les nouvelles pratiques induites par le renouveau pédagogique.

L'objectif général de cette recherche est de cerner comment, dans un contexte de renouveau pédagogique, une directrice, un directeur d'école primaire peut favoriser une collaboration optimale entre le personnel enseignant composé de diverses générations. Plus particulièrement, cette recherche vise à aider les directrices et les directeurs d'école primaire à 1) cerner les valeurs propres à chaque génération d'enseignantes et d'enseignants dans les écoles primaires québécoises 2) identifier des manifestations des différences de génération entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration et 3) nommer des pratiques de gestion visant à faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le partage de l'expertise de chacun. Ce projet de recherche est pertinent puisqu'il trace un portrait des manifestations de la cohabitation d'enseignantes et d'enseignants de diverses générations dans des écoles primaires du Québec. À notre connaissance, il existe peu d'écrits qui fournissent aux directions d'établissement scolaire des pistes pour les aider à mieux connaître leur personnel sur le plan intergénérationnel et favoriser leur collaboration.

La méthodologie retenue est de type qualitatif avec une collecte de données par questionnaire écrit et par deux groupes de discussion composés de représentants des quatre générations : un groupe de discussion privé du personnel enseignant et un groupe de discussion privé du personnel de direction.

Les résultats de cette recherche ont aussi permis de mettre en évidence l'importance en nombre des employés à statut précaire représentés par les générations X et Y.

Au regard des valeurs propres à chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants attribuées par les répondantes et les répondants, nous retenons que la sagesse caractérise les vétérans, la compétence, l'efficacité et la reconnaissance sont nommées pour décrire les *baby-boomers*, le rythme de travail rapide est perçu chez le personnel enseignant de la génération X, la coopération, la créativité et le rythme de travail rapide font consensus pour décrire le personnel enseignant de la génération Y.

Par ailleurs, au regard des manifestations des différences de génération, nous avons dégagé que les enseignantes et enseignants vétérans sont perçus comme ayant un rapport mitigé face aux changements actuels en éducation et qu'ils ont un style pédagogique plutôt traditionnel qui se manifeste notamment dans le maintien d'une certaine distance entre eux et les élèves. Les enseignantes et enseignants *baby-boomers* sont considérés comme étant à l'aise dans une certaine routine et dans un style d'enseignement plutôt magistral et comme étant plus ou moins ouverts aux changements et aux offres de perfectionnement. La proximité avec l'élève ressort pour les enseignantes et enseignants de la génération X ainsi que l'ouverture aux perfectionnements offerts. Cette cohorte d'enseignantes et d'enseignants est reconnue, par les répondantes et les répondants, pour sa créativité, son énergie et son implication dans l'école. Selon eux, le personnel enseignant de la génération X vit les inconvénients liés à son statut précaire d'emploi et accordent beaucoup d'importance au fait d'avoir une famille. Quant aux enseignantes et enseignants de la génération Y,

il ressort que ce personnel enseignant est stimulant et impliqué et qu'il exprime aisément son désir de conditions de travail agréables et de recherche d'équilibre. Finalement, il appert que cette cohorte est à l'aise avec le nouveau programme de formation et les nouvelles approches pédagogiques.

Les résultats de notre recherche portent à croire généralement en l'existence de bonnes relations de travail voire de solidarité entre le personnel enseignant dans les écoles primaires.

Cependant, il semble que le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations, la résistance aux changements pédagogiques et organisationnels, la stabilité ou la mobilité du personnel enseignant dans l'école peuvent nuire à la collaboration intergénérationnelle.

Enfin, concernant les pratiques de gestion, nous établissons une relation possible entre celles-ci et la collaboration intergénérationnelle au travail notamment au regard des éléments reliés au savoir-être des directrices et directeurs d'école. De plus, le mentorat, le parrainage, les rencontres d'échanges informelles ressortent comme étant des mécanismes importants pour favoriser le transfert intergénérationnel des savoirs. Finalement, la participation volontaire à des comités et à des projets semble à prioriser pour permettre la collaboration optimale entre le personnel enseignant.

Cette recherche dégage de nouvelles connaissances dans le domaine de l'éducation au regard des manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail, la collaboration et les pratiques de gestion et identifie des pratiques de gestion pouvant aider une directrice, un directeur d'école primaire à favoriser le travail intergénérationnel.

Dans un avenir proche, les écoles primaires seront constituées d'enseignantes et d'enseignants issus des *baby-boomers* et des générations X et Y. La génération du millénaire fera peu à peu son entrée. Une recherche future visant à comprendre les valeurs et caractéristiques marquantes de cette dernière pourra être pertinente pour les gestionnaires. Enfin, comme les résultats de notre recherche font ressortir l'important nombre de membres du personnel enseignant qui a un statut précaire dans les écoles primaires, nous croyons qu'une recherche portant sur les conditions de travail de ce personnel pourrait faire émerger des pistes de solutions intéressantes.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	6
LISTE DES TABLEAUX	9
REMERCIEMENTS.....	11
INTRODUCTION.....	12
PREMIER CHAPITRE CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	14
1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE.....	14
2. CHANGEMENTS EN ÉDUCATION	16
3. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	19
3.1 Question générale	19
3.2 Questions spécifiques	20
3.3 Objectif général	20
3.4 Objectifs spécifiques.....	21
4. PERTINENCE DE LA RECHERCHE	21
DEUXIÈME CHAPITRE CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	24
1. CADRE CONCEPTUEL	24
1.1 Génération	24
1.2 Intergénérationnel.....	26
1.3 Valeur	26
1.4 Transfert des savoirs.....	27
1.5 Collaboration optimale	28
1.6 Équipe.....	29
1.7 Manifestations	29
1.8 Pratiques de gestion	30
2. CADRE THÉORIQUE	31
2.1 Description de quatre générations.....	32
2.1.1 Les vétérans (1925-1946).....	33
2.1.1.1 Événements historiques ou culturels marquants.....	33
2.1.1.2 Caractéristiques principales.....	34
2.1.1.3 Rapport au travail.....	34
2.1.2 Les baby-boomers (1947-1964)	34
2.1.2.1 Événements historiques et culturels marquants.....	35
2.1.2.2 Caractéristiques principales.....	35
2.1.2.3 Rapport au travail.....	36
2.1.3 La génération X (1965-1976).....	37
2.1.3.1 Événements historiques et culturels marquants.....	37
2.1.3.2 Caractéristiques principales.....	38
2.1.3.3 Rapport au travail.....	38
2.1.4 La génération Y (1977-1997).....	39
2.1.4.1 Événements historiques et culturels marquants.....	40
2.1.4.2 Caractéristiques principales.....	40
2.1.4.3 Rapport au travail.....	41

2.2	Rapports intergénérationnels et pratiques de gestion.....	44
2.2.1	Rapports intergénérationnels et pratiques de gestion dans la fonction publique québécoise	44
2.3	Le transfert intergénérationnel des savoirs dans l'enseignement.....	46
TROISIÈME CHAPITRE CADRE MÉTHODOLOGIQUE		49
1.	TYPE DE RECHERCHE.....	49
2.	TECHNIQUE DE CUEILLETTE DE DONNÉES	50
2.1	Questionnaire pour les enseignantes et enseignants et les directrices et directeurs d'école primaire.....	51
2.2	Les groupes de discussion.....	51
3.	ÉCHANTILLONNAGE	54
4.	DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE.....	55
5.	TRAITEMENT DES DONNÉES	57
5.1	Traitement et analyse des données recueillies	57
QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES		59
1.	PRÉSENCE DE QUATRE GÉNÉRATIONS.....	59
2.	LES VALEURS.....	62
2.1	Valeurs du personnel enseignant de chaque génération perçues par les répondantes et les répondants.....	63
2.1.1	Les valeurs des vétérans	65
2.1.2	Les valeurs des baby-boomers.....	65
2.1.3	Les valeurs de la génération X	66
2.1.4	Les valeurs de la génération Y	67
2.2	Présentation des valeurs marquantes du personnel enseignant perçues par chaque génération	69
2.2.1	Les valeurs des vétérans	70
2.2.2	Les valeurs des baby-boomers.....	71
2.2.3	Les valeurs de la génération X	73
2.2.4	Les valeurs de la génération Y	75
2.3	Manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail	77
2.3.1	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant vétéran sur le travail perçues par les répondantes enseignantes.....	77
2.3.2	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant vétéran sur leur travail perçues par les répondantes et les répondants à la direction.....	78
2.3.3	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant baby-boomers sur leur travail perçues par les répondantes enseignantes.....	79
2.3.4	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant baby-boomers sur leur travail perçues par les répondantes et les répondants à la direction.....	80
2.3.5	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération X sur leur travail perçues par les répondantes enseignantes.	82
2.3.6	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération X sur leur travail perçues par les répondantes et les répondants à la direction.	83
2.3.7	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération Y sur leur travail perçues par les répondantes enseignantes.	85
2.3.8	Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération Y sur leur travail perçues par les répondantes et les redondants à la direction.	86

3.	LA COLLABORATION	88
3.1	Influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant	89
3.1.1	Influence de l'âge sur les relations intergénérationnelles entre les membres du personnel enseignant	89
3.1.2	Influence de l'âge sur les décisions d'ordre pédagogique	90
3.1.3	Influence de l'âge sur les décisions prises dans l'école	91
3.1.4	Influence de l'âge sur la perception qu'ont les parents du personnel enseignant	92
3.2	Influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant selon les répondantes et les répondants à la direction	92
3.2.1	Influence de l'âge sur les relations entre le personnel enseignant et le personnel de direction	93
3.2.2	Influence de l'âge sur les relations entre le personnel enseignant	94
3.3	Avantages de l'intergénérationnel sur la collaboration	95
3.4	Liens entre l'intergénérationnel et les établissements scolaires œuvrant avec une clientèle particulière	98
3.5	Éléments pouvant nuire à la collaboration	99
3.5.1	Le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations	99
3.5.2	La résistance aux changements pédagogiques	100
3.5.3	L'instabilité du personnel enseignant des générations X et Y	101
4.	LES PRATIQUES DE GESTION	102
4.1	Les relations intergénérationnelles et le transfert des savoirs	102
4.2	Le travail en équipe	105
4.3	Conciliation travail/famille	106

CINQUIEME CHAPITRE INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 111

1.	L'INTERGÉNÉRATIONNEL ET LES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES	112
2.	LES VALEURS PROPRES AUX QUATRE GÉNÉRATIONS	113
2.1	Génération et âges	113
2.2	Les valeurs des vétérans	114
2.3	Les valeurs des baby-boomers	116
2.4	Les valeurs de la génération X	118
2.5	Les valeurs de la génération Y	120
3.	LA COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE	125
3.1	Manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations	126
3.2	La résistance aux changements pédagogiques et organisationnels	127
3.3	Précarité du personnel enseignant	129
4.	LES PRATIQUES DE GESTION	129
4.1	Situations de surcharge de travail	130
4.2	Statut d'emploi	131
4.3	Modalités de transfert des savoirs	133
5.	RETOMBÉES SUR LA PRATIQUE DES GESTIONNAIRES	136
5.1	Savoir-être des directrices et des directeurs d'écoles	136
5.2	Connaissance du personnel enseignant	137
5.3	Transfert des savoirs et formations	138
5.4	Processus de consultation et de participation	139
5.5	Formes de regroupement	140
5.6	Précarité et conciliation travail/famille	140

CONCLUSION.....	143
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	151
ANNEXE A – QUESTIONNAIRE POUR LES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS ET LES DIRECTRICES ET DIRECTEURS D'ÉCOLE PRIMAIRE	155
ANNEXE B – GRILLE D'ENTREVUE DES GROUPES DE DISCUSSION.....	160
ANNEXE C – LETTRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS	164
ANNEXE D – FRÉQUENCE DES PERCEPTIONS DES VALEURS QUI PRÉVALENT CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATIONS SELON LES RÉPONDATES ENSEIGNANTES	169
ANNEXE E – FRÉQUENCE DES PERCEPTIONS DES VALEURS QUI PRÉVALENT CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATIONS SELON LES RÉPONDATES ENSEIGNANTES	171
ANNEXE F – LES VALEURS PERÇUES CHES LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATION NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTES ENSEIGNANTES SELON LEUR GÉNÉRATION	173
ANNEXE G – LES VALEURS PERÇUES CHES LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATION NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTES ET LES RÉPONDANTS À LA DIRECTION SELON LEUR GÉNÉRATION.....	176

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Population projetée pour les années 2001 et 2006 au Canada (milliers)	31
Tableau 2	La vision des générations sur différents aspects du monde du travail	42
Tableau 3	Synthèse de la grille d'entrevue des groupes de discussion.....	50
Tableau 4	Répartition par génération du personnel enseignant dans cinq écoles primaires de la région de Québec, excluant celui à contrat pour l'année 2007-2008.....	57
Tableau 5	Répartition par génération du personnel enseignant de cinq écoles primaires de la région de Québec pour l'année 2007-2008, selon les données recueillies auprès de cinq directrices et directeurs d'école	58
Tableau 6	Fréquence et pourcentage des perceptions des valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chaque génération selon les répondantes enseignantes	60
Tableau 7	Fréquence et pourcentage des perceptions des valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chaque génération selon les répondants à la direction.....	61
Tableau 8	Portrait général des valeurs du personnel enseignant perçues par les répondantes et les répondants.....	65
Tableau 9	Valeurs principales du personnel enseignant membre des vétérans perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération	67
Tableau 10	Valeurs principales du personnel enseignant membre des vétérans perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération.....	67
Tableau 11	Valeurs principales du personnel enseignant <i>baby-boomers</i> perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération.....	68
Tableau 12	Valeurs principales du personnel enseignant <i>baby-boomers</i> perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération	69
Tableau 13	Valeurs principales du personnel enseignant de la génération X perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération	70
Tableau 14	Valeurs principales du personnel enseignant de la génération X perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération	71
Tableau 15	Valeurs principales du personnel enseignant de la génération Y perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération	72
Tableau 16	Valeurs principales du personnel enseignant de la génération Y perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération	73
Tableau 17	Synthèse des caractéristiques communes du personnel enseignant perçues comme des avantages intergénérationnels perçus par les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction.....	94
Tableau 18	Synthèse des éléments qui entravent la collaboration entre les enseignantes et enseignants selon les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction.....	99

Tableau 19	Points communs entre les quatre générations de personnel enseignant.....	120
Tableau 20	Les pratiques d'apprentissages selon les générations	131

REMERCIEMENTS

C'est avec émotion que je termine cette longue épopée qui m'a permis de relever un défi dont je suis très fière. Je n'aurais pas réalisé cet essai sans l'encadrement, le soutien, les conseils judicieux de Lise Corriveau, ma directrice dans cette recherche. Au-delà des apprentissages rigoureux qu'elle m'a prodigués, elle a su m'écouter, répondre avec assiduité à mes nombreuses questions et comprendre mes intérêts et mes difficultés ce qui m'a permis de mener à terme ce projet.

Je tiens à souligner le support moral et les échanges matinaux avec Danièle, sans qui, je ne me serais pas aventurée dans cette aventure. Je remercie également mon ami Jocelyn qui a pris le temps, à plusieurs reprises, de lire mon essai dans le but de m'aider à préciser mes idées, ma démarche et à alimenter ma réflexion.

Un grand merci finalement à mon entourage immédiat, Michel, les enfants et nos amis qui ont partagé mes états d'âme, qui ont assumé quelques-unes de mes tâches pour me permettre de travailler à ce projet et surtout qui ont cru à sa réalisation.

INTRODUCTION

« Une civilisation se construit par l'apport successif des générations prenant appui
l'une sur l'autre comme les pierres d'un édifice. »

André Frossard

La diversité des âges au travail est devenue une réalité que bon nombre de sociétés industrialisées doivent aujourd'hui comprendre pour réagir efficacement. Autant dans les entreprises privées que dans la fonction publique, le monde du travail vit des changements importants relativement à la composition des travailleurs et des travailleuses. Le déclin démographique, les départs massifs à la retraite, les pénuries de main-d'œuvre spécialisée redessinent le portrait de la main-d'œuvre. Le Québec n'échappe pas à cette diversité des âges. Comme le disent Prudhomme et Bournois (2007), les transformations économiques et sociales des dernières décennies contribuent à brouiller la cartographie des âges dans nos sociétés. Les spécialistes en gestion de la main-d'œuvre s'affairent à proposer des moyens de rétention des travailleurs pouvant prendre leur retraite. Le monde du travail en général sera composé de jeunes recrues, de travailleurs dans la trentaine et la quarantaine et de travailleurs plus âgés.

Selon Marbot (2005), la cohabitation d'un tel nombre de générations au travail est révolutionnaire, d'une part, parce que ce phénomène est nouveau dans l'histoire des sociétés industrialisées et conséquemment les rapports qui vont se construire entre ces générations restent à inventer; d'autre part, parce que la durée de cette cohabitation continuera d'augmenter.

Aujourd'hui, il n'est pas rare de constater l'existence de travailleurs de quatre générations au sein d'un même milieu de travail. Pour nous, dans le milieu de l'éducation, cette cohabitation suscite de nombreuses questions.

Ainsi, de manière générale, comment dans ce contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, une directrice, un directeur d'école primaire peut-il favoriser une collaboration optimale entre le personnel enseignant composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacune? De façon plus spécifique, quelles sont les valeurs propres à chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants? Quelles sont les manifestations des différences de génération entre les enseignantes et les enseignants au regard du travail en collaboration? Quelles pratiques de gestion peuvent être utilisées par les directrices et les directeurs d'école primaire pour faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et favoriser le partage de l'expertise de chacun?

C'est dans le but de répondre à ces questions que nous avons élaboré cet essai qui se structure de la manière suivante : le premier chapitre a pour objectif de situer le contexte et la problématique de travail au regard du contexte économique , des changements en éducation et de la cohabitation de diverses générations dans les organisation. Dans le deuxième chapitre, cadre conceptuel et théorique, nous définissons les concepts reliés à la problématique, décrivons un portrait de chacune des générations et rapportons les résultats de certaines recherches qui ont repéré des situations concrètes qui favorisent ou font obstacle à la construction de rapports harmonieux entre des travailleurs d'âges différents. Le troisième chapitre expose les choix méthodologiques préconisés pour faire la recherche. Le quatrième chapitre présente et analyse les résultats. Le cinquième chapitre comprend l'interprétation des résultats et les retombées sur la pratique des gestionnaires. Les limites de la recherche sont présentées dans la conclusion de l'essai.

PREMIER CHAPITRE

CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte économique et historique qui explique la présence de plusieurs générations au travail. Suit le questionnement que soulève cette diversité de travailleurs de générations différentes dans le milieu de l'éducation dans le contexte du renouveau pédagogique. Enfin se retrouvent les questions et les objectifs poursuivis dans cette recherche.

1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE

En raison du vieillissement démographique, les sociétés industrielles vivent actuellement une véritable révolution qui selon Marbot (2005) a de l'impact sur quatre domaines. En premier lieu, sur le plan démographique, cela se traduit par le renversement de la pyramide des âges; ainsi les effectifs de la main-d'œuvre pouvant être active se sont déplacés vers le haut de la pyramide en raison de l'augmentation de l'espérance de vie, les *baby-boomers* font gonfler le centre de la pyramide et la base de cette dernière est affaiblie par la baisse de la fécondité. En deuxième lieu, sur le plan sociologique, ces changements bousculent la place des générations et des âges dans la société, notamment au regard de l'âge de la retraite qui risque d'être repoussé. En troisième lieu, les phénomènes associés au *baby-boom* entraînent une véritable révolution économique notamment au regard du pouvoir d'achat des membres de cette génération et des conditions de travail qu'ils revendiquent. Enfin, ces trois niveaux de changement entraîneront nécessairement une révolution organisationnelle, car les rôles traditionnels où l'âge signifiait ancienneté et compétence ne correspondent plus à la réalité. Il n'est pas rare qu'un jeune retraité se réoriente dans un nouveau domaine ou encore qu'un jeune employé développe des compétences que n'ont pas les plus âgés. Cette réalité provoque de nouvelles dynamiques dans les équipes de travail.

Loriaux (1995, dans David, 2002) souligne que jamais au cours de l'histoire n'ont été observés de changements sociaux d'une telle ampleur, associés à des transformations démographiques sur une période aussi brève qu'au cours de la seconde moitié du XX^e siècle.

Pour la première fois de son histoire, le Canada constate l'avènement de quatre générations travaillant côte à côte, sous le même toit. Ainsi, si l'on se fie au découpage des démographes, quatre générations composent actuellement la main-d'œuvre dans les entreprises. Les silencieux (vétérans) représentent 10 % de la main-d'œuvre, les *baby-boomers*, 45 %, la génération X, 30 % et la Y, 15 %. Cette dernière continuera d'envahir le marché de l'emploi pendant les dix prochaines années. Elle compte 4,3 millions d'individus au Canada et 29 millions aux États-Unis. Les entreprises ont donc tout intérêt à s'en préoccuper (Allain, 2005).

Selon Audet (2004), les différents milieux de travail auront non seulement à gérer les besoins spécifiques des travailleuses et des travailleurs vieillissants et à développer de nouvelles pratiques qui tiendront compte des valeurs des nouvelles générations, mais aussi à favoriser la cohabitation et la synergie entre les générations. Riffaud (2007) ajoute cependant que les différentes générations présentes sur le marché du travail ont des valeurs qui leur sont propres et qui ne sont pas toujours conciliables.

Au Québec, comme dans bon nombre de sociétés industrialisées, le vieillissement de la main-d'œuvre préoccupe tant les gouvernements que les entreprises notamment parce que le Québec connaît une très faible croissance de sa population : 1,9 % de 1996 à 2001 comparativement à 4,8 % pour l'ensemble du Canada (Audet, 2004). Le secrétariat du Conseil du trésor (2001, dans Audet, 2004) évalue que près de la moitié du personnel de la fonction publique québécoise est âgée de 45 ans et plus (*Ibid.*).

Dans les années à venir, l'appareil d'État sera donc confronté à un retrait rapide du personnel existant et à une entrée en poste plus ou moins imposante de nouvelles recrues (Pelchat, Campeau et Vézina, 2003). Ainsi, après avoir pris des mesures d'incitation à la retraite, les employeurs devront mettre en œuvre des stratégies visant à retenir les employés plus longtemps au travail. Cette situation risque de maintenir dans les années futures quatre générations en milieu de travail et d'avoir des répercussions importantes sur les plans économique et sociologique.

En effet, selon Audet (2004),

Alors que les 35-44 ans ont toujours représenté la locomotive de nos sociétés (ils font des enfants, ils s'installent, ils dépensent, ils empruntent, etc.) sur le plan économique, leur proportion dans la société québécoise chutera de 25 % d'ici 2010. La proportion des personnes de 65 ans et plus doublera d'ici 2030 pour atteindre 25 % de la population totale. (p.1)

Au Québec, le taux de natalité a chuté depuis la fin des années 50. Aujourd'hui, ce taux est de 10 % comparativement à 30 % en 1956 (Riffaud, 2007). Parallèlement, l'espérance de vie a augmenté de manière importante passant de 65 ans en 1951 à 80 ans en 2004 (*Ibid.*).

En résumé, nous venons de voir succinctement le contexte démographique qui explique la présence de quatre générations sur le marché du travail. Dans la prochaine section, nous présentons les enjeux que cette diversité intergénérationnelle peut entraîner dans le milieu de l'éducation.

2. CHANGEMENTS EN ÉDUCATION

Parallèlement aux changements reliés au vieillissement démographique, le monde de l'éducation au Québec vit de grandes transformations. À la suite des États généraux sur l'éducation en 1996, le ministère de l'Éducation du Québec dévoilait ses grandes orientations pour amorcer la réforme du système de l'éducation dans le nouveau Programme de formation de l'école québécoise (Gouvernement du Québec, 2001a).

Ce renouveau pédagogique a des impacts majeurs, entre autres, sur le curriculum de formation de tous les ordres d'enseignement et sur les pratiques éducatives de tous les intervenants.

Plus particulièrement chez le personnel enseignant, ces modifications de pratiques induites par le renouveau pédagogique ont trait, notamment, à l'importance accordée au travail d'équipe. Comme le soutient Caron (2003), l'organisation en cycles d'apprentissage suppose un vrai travail d'équipe puisqu'un groupe d'enseignantes et d'enseignants est responsable de la progression de l'ensemble des élèves d'un même cycle. Par ailleurs, toujours selon Caron (*Ibid.*), les approches proposées dans la réforme exigent de nouvelles qualifications pour les enseignantes et les enseignants.

Ainsi, en 2001b, le ministère de l'Éducation (Gouvernement du Québec, 2001b) a également élaboré 12 nouvelles compétences professionnelles pour le personnel enseignant. Parmi ces compétences, deux font directement référence au travail en équipe et une autre porte sur le développement professionnel.

Compétence 9 : Coopérer avec l'équipe-école, les parents, les différents partenaires sociaux et les élèves en vue de l'atteinte des objectifs éducatifs de l'école.

Compétence 10 : Travailler de concert avec les membres de l'équipe pédagogique à la réalisation des tâches permettant le développement et l'évaluation des compétences visées dans le programme de formation, et ce, en fonction des élèves concernés.

Compétence 11 : S'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel.

Alaoui, Laferrière et Meloche (1995) expriment bien l'utilité du travail en équipe dans le contexte actuel du travail ;

Le travail d'équipe est de plus en plus nécessaire afin de satisfaire aux exigences du Québec d'aujourd'hui, ouvert sur le monde et par conséquent, participant actif en matière de globalisation des marchés et du développement des connaissances. Travailler avec d'autres est nécessaire afin de se partager des tâches de plus en plus complexes et difficiles à réaliser et afin de disposer des connaissances récentes pour accomplir ces mêmes tâches. (p.3)

Ces mêmes auteurs (*Ibid.*) situent plus spécifiquement le travail en équipe dans le milieu de l'éducation :

La et le professionnel de l'éducation doit donc avoir développé, tout au long de leur formation, les habiletés et les attitudes inhérentes au travail en équipe. Ils auront probablement à recourir à cette formule en l'utilisant comme moyen d'apprentissage et comme outil de formation personnelle et sociale auprès de leurs futurs étudiants et étudiantes qui auront, à leur tour, à développer les habiletés et les attitudes liées au travail en équipe. (p.5)

Parallèlement, nous devons rappeler que la vague d'embauche d'enseignantes et d'enseignants au Québec en 1997-98 (Mukamurera, 1999), suite aux retraites massives dans le secteur de l'éducation, a favorisé l'entrée en poste de jeunes enseignantes et enseignants qui partagent les écoles avec des enseignantes et enseignants plus expérimentés.

Ainsi, à la suite de cette vague d'embauches, les écoles primaires québécoises sont composées de personnel de gestion, enseignant, éducateur et professionnel de quatre générations différentes telles qu'identifiées par Paré (2001) : les aînés (1926-1946), les *baby-boomers* (1946-1964), la génération X (1964-1977) et finalement la génération Y (1977-1997). Ce mariage de générations peut provoquer des tensions, des remous et des réflexions dans un contexte où le travail d'équipe constitue une avenue priorisée notamment par l'organisation en cycles d'apprentissage et les nouvelles pratiques induites par le renouveau pédagogique.

C'est du moins ce que nous avons observé, depuis la fin de l'année 2002. En tant que direction adjointe à la pédagogie au primaire, nous avons animé une équipe-cycle composée d'enseignantes âgées respectivement de 60, 53, 39 ans et 27 ans. Cette équipe-cycle devait élaborer un projet de décroïsonnement. Cette collaboration ne fut pas nécessairement facile. Nous nous heurtions à des visions différentes de l'évaluation et des besoins des élèves et à des pratiques éducatives très différentes d'une personne à l'autre. Nous croyons que ces différences pourraient être liées en partie aux différences générationnelles. Aujourd'hui directrice d'un établissement scolaire primaire, nous sommes confrontée à des comportements, demandes et préoccupations qui diffèrent selon l'âge du personnel. Cette cohabitation multigénérationnelle engendre des problématiques de gestion. Certaines difficultés sont reliées à la conception de l'enseignement, d'autres sont liées à la vie privée des personnes (jeunes enfants versus préretraite) et certaines à la formation que les personnes ont reçue (évolution des recherches en éducation).

À ce sujet, Riffaud (2007) souligne que

plusieurs études ont fait ressurgir les différences de valeurs entre les générations et affirment que les relations intergénérationnelles sont conflictuelles. Il existe toutefois plusieurs autres recherches qui ont permis de constater que les relations intergénérationnelles en milieu de travail sont généralement harmonieuses, stimulantes et porteuses de changements. (p.23).

Ces résultats de recherche laissent supposer que les valeurs propres à chacune des générations peuvent occasionner des problèmes d'où le besoin de mieux les cerner. En ce sens, nous considérons que la compréhension des valeurs propres à chaque génération d'enseignantes et d'enseignants pose un défi en soi dans le contexte de la réforme scolaire.

Ainsi, la nécessité de mieux comprendre la diversité générationnelle du personnel enseignant qui œuvre dans notre milieu afin de respecter ces différences est à l'origine de ce projet de recherche. Comme le soutient Audet (2004), nous considérons que les gestionnaires doivent apprendre à gérer la diversité pour assurer la collaboration et le transfert des connaissances entre le personnel de chaque génération.

3. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Compte tenu de la problématique exprimée au regard de la cohabitation des quatre générations du personnel enseignant dans les établissements scolaires, cette recherche tente de répondre aux questions générales et spécifiques suivantes :

3.1 Question générale

Comment dans ce contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, une directrice, un directeur d'école primaire peut-il favoriser une collaboration optimale entre le personnel enseignant composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacune?

3.2 Questions spécifiques

1. Quelles sont les valeurs propres à chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants?
2. Quelles sont les manifestations des différences de génération entre les enseignantes et les enseignants au regard du travail en collaboration?
3. Quelles pratiques de gestion peuvent être utilisées par les directrices et les directeurs d'école primaire pour faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et favoriser le partage de l'expertise de chacun?

Par ailleurs, nous pouvons formuler les objectifs poursuivis dans cette recherche de la manière suivante :

3.3 Objectif général

Cerner comment, dans ce contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, une directrice, un directeur d'école primaire peut favoriser une collaboration optimale entre le personnel enseignant composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacune.

3.4 Objectifs spécifiques

Plus particulièrement, cette recherche vise à aider les directrices et les directeurs d'école primaire à 1) cerner les valeurs propres à chaque génération d'enseignantes et d'enseignants qui forment les équipes-école et les équipes-cycle actuellement dans les écoles primaires québécoises 2) identifier des manifestations des différences de génération entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration et 3) nommer des pratiques de gestion visant à faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le partage de l'expertise de chacun.

4. PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Dans le contexte de changements que vit le système scolaire québécois, cette recherche permettra d'éclaircir les rapports entre les différentes générations qui se côtoient actuellement dans les écoles primaires et qui subissent parfois les effets de leurs grandes différences. En comprenant davantage les valeurs et les caractéristiques de ces quatre générations, nous favoriserons des stratégies de gestion et une organisation du travail qui respecteront davantage les forces et les intérêts de chacun.

Dans cette ère de mobilité de personnel, les gestionnaires scolaires ont avantage à composer avec les compétences de leurs employés selon leur génération afin de les attirer, d'obtenir leur engagement et de les motiver.

Nous considérons ce projet de recherche important puisqu'il dressera notamment un portrait des manifestations de la cohabitation d'enseignantes et d'enseignants de diverses générations dans des écoles primaires du Québec. À notre connaissance, il existe de nombreux écrits sur les différentes générations mais peu qui fournissent aux directions d'établissement scolaire des pistes pour les aider à mieux connaître leur personnel sur le plan intergénérationnel et conséquemment à mieux gérer les différences.

DEUXIÈME CHAPITRE

CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Ce chapitre a pour but dans un premier temps de définir les principaux concepts reliés aux questions et objectifs de recherche poursuivis. Dans un deuxième temps, suit la présentation de quatre générations et de résultats d'études au regard des rapports intergénérationnels, des pratiques de gestion et du transfert intergénérationnel des savoirs dans l'enseignement.

1. CADRE CONCEPTUEL

Dans cette partie sont présentées les définitions des concepts suivants : génération, intergénérationnel, valeurs, transfert des savoirs, collaboration optimale, équipe, manifestations et pratiques de gestion.

1.1 Génération

Selon Paré (2001), alors que certains traits, valeurs et comportements sont communs à plus d'une génération, il est reconnu que chaque génération possède un nombre important de caractéristiques qui lui sont propres. En ce sens, une génération peut être définie comme :

Un groupe de pairs représenté au sein d'une société, nés au cours d'une même période correspondant à la durée normale du passage de l'enfance à l'âge adulte, et qui ont en commun une certaine personnalité collective. (Home et Strauss, 2000a, dans Paré 2001, p.40).

Bien que Home et Strauss (*Ibid.*) affirment qu'une nouvelle génération naisse tous les vingt ans, Paré (*Ibid.*) avance que la durée d'une génération n'est pas toujours la même. Une génération peut s'étendre sur une période de temps plus ou moins longue, selon le temps qu'elle met à atteindre la maturité et selon les faits historiques.

Parent *et al.* (2006) ajoutent, à cette définition, l'aspect de communauté « spirituelle » qui regroupe des personnes qui ont un partage commun d'expériences, d'idées, de mentalités, de certaines visions du monde et de la société. Toujours selon ce groupe de chercheurs, une génération se réfère à la fois à une tranche d'histoire sociale et à des modes de pensée. Elle est dissociée de la notion d'âge. Cet aspect de la dissociation à la notion d'âge nous apparaît intéressant. Cela vient préciser le phénomène des jeunes qui adoptent le mode de pensée des plus vieux et vice versa.

Pour terminer, Paré (2001) mentionne cette mise en garde qui distingue l'individu dans un groupe de personnes; c'est que chaque cohorte se caractérise par une tendance centrale qui la définit, mais ne définit pas nécessairement les individus uniques et différents qui en font partie.

De plus, Pelchat *et al.* (2003) , précisent que

Bien que la génération serve de référent central du système de pensée et d'action des gens, elle peut aussi s'avérer un concept-écran dont l'effet est de masquer d'autres réalités, comme les différences entre les classes sociales ou le sexe. En d'autres mots, la généralisation de comportements ou d'attitudes à une génération particulière n'est pas sans ambiguïtés. (p.10)

Aux fins de cette recherche, nous retiendrons la définition de Home et Strauss (2000a dans Paré, 2001) en tenant compte des mises en garde portant sur la notion d'âge et sur l'unicité des individus.

1.2 Intergénérationnel

Le Grand dictionnaire de l'Office de la langue française (2005) décrit l'adjectif intergénérationnel par « les relations et les échanges entre les différentes générations d'une population. » Aux fins de cette recherche, lorsque nous utilisons le terme intergénération, nous faisons référence aux rapports entre les différentes générations qui forment aujourd'hui les membres du personnel de certaines écoles du Québec.

1.3 Valeur

Le Petit Larousse (2000, p.1054) définit une valeur comme « ce qui est posé comme vrai, beau, bien, selon les critères personnels ou sociaux et sert de référence ou de principe moral. »

Assogba (2004) précise :

Les valeurs d'une personne sont les principes, les règles de vie qui influent directement sur ses choix, ses décisions et ses comportements. Habituellement, les valeurs constituent un ordre idéal ou moral qui tient lieu de référence commune. (p.12)

Beck (1984, dans Cloutier, 2007) propose une classification décrivant les valeurs en cinq types :

Les valeurs humaines sont présentées comme les valeurs centrales de chaque personne. Ces valeurs sont des absolus, des fins en soi. Ce sont, par exemple, la liberté, le bonheur, le respect, l'amitié, la santé. Les valeurs morales comme la sollicitude, le courage, les responsabilités; les valeurs politiques et sociales qui incluent la tolérance, la participation, la loyauté; les valeurs intermédiaires comme la protection, la forme physique; les valeurs spécifiques sont présentées comme des moyens pour atteindre le bien-être recherché par l'être humain. Elles correspondent, par exemple, à l'importance de posséder une automobile ou de détenir un diplôme universitaire.

Parent *et al.* (2006) ajoutent que « la façon de connaître les valeurs d'une personne consiste à observer ses comportements et à la questionner sur ce qu'elle pense. ». (p.5) Pour eux, « les valeurs sont transmises, apprises, intériorisées et partagées par les individus d'un groupe social ou d'une société grâce à la socialisation. » (Ibid, p.5) Ces auteurs croient que les valeurs et opinions des personnes viennent teinter leur agir professionnel et la culture organisationnelle.

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons que les valeurs sont les principes, les règles de vie qui influencent directement les choix, les décisions et les comportements d'un individu (Assogba, 2004) et qu'elles sont transmises et partagées par les individus d'un groupe social grâce à la socialisation (Parent *et al.*, 2006).

1.4 Transfert des savoirs

Dans le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, de diversité intergénérationnelle et de réforme du système scolaire, les organisations doivent se préoccuper du transfert intergénérationnel des savoirs ou des connaissances. Le Bortef (2006, dans Ouellet, 2007) définit le transfert des savoirs de la manière suivante :

L'ensemble des processus de distribution, d'accès, d'utilisation et surtout d'apprentissage, voire de combinaison et de transposition, par lesquels les utilisateurs s'approprient les contenus de la base des connaissances, de sorte qu'ils deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances. (p.9)

Le Bortef (2006, dans Ouellet, 2007) ajoute « La transférabilité n'est pas à rechercher dans les compétences, les savoir-faire ou les connaissances du professionnel, mais dans sa faculté à établir des liens, à tisser des fils, à construire des connexions entre deux situations. »

Riffaud (2007) précise que « plusieurs facteurs peuvent avoir une influence importante sur la capacité des individus composant l'entreprise à transmettre leurs savoirs. » (p.32) Ces facteurs sont de deux ordres : organisationnel tel que les contraintes de temps, l'organisation du travail, le statut de l'employé ou reliés aux caractéristiques des individus.

Aux fins de cette recherche, nous retenons que le transfert des savoirs est constitué de l'ensemble des processus de distribution, d'accès, d'utilisation et d'apprentissage par lesquels les individus s'approprient les contenus de la base des connaissances. Nous voulons également observer les facteurs qui influencent le transfert des savoirs entre le personnel enseignant de diverses générations dans des écoles primaires.

1.5 Collaboration optimale

Selon la définition du Petit Larousse illustré (2000, p.232), la collaboration signifie « l'action de collaborer avec quelqu'un à quelque chose. » Plus précisément, collaborer c'est « travailler avec d'autres à une cible commune. »

Au regard de l'adjectif optimal, le Petit Larousse illustré (2000, p.719) le définit comme suit : « se dit de ce qui est le meilleur, le plus favorable. » Legendre (2005, p.969) définit le terme optimisation par « l'action de susciter le meilleur rendement souhaitable d'une situation, d'un objet, d'une communication, d'une activité ou d'une personne. »

Au regard de notre recherche, nous concevons que la collaboration optimale consiste pour le personnel enseignant de différentes générations à travailler ensemble en obtenant le meilleur rendement par rapport à une cible commune.

1.6 Équipe

Il existe de nombreuses définitions du concept d'équipe. Le Petit Larousse illustré (2000, p.393) définit le mot équipe par « un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein. » Alaoui, Laferrière et Meloche (1996, p.5) mettent l'emphasis sur l'importance pour l'équipe de se donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe. De cette définition, nous dégagons les caractéristiques essentielles que présente une équipe de travail :

- Une cible commune : un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser;
- Une tâche à opérationnaliser : une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun ainsi que sur une procédure spécifique à suivre;
- La convergence des efforts de chacun des membres : une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

De cette définition, nous retenons que l'équipe est un lieu dans lequel nous pouvons observer les manifestations de la collaboration intergénérationnelle. Nous retenons également l'aspect du climat de travail sain comme un élément qui permet l'atteinte de la cible commune dans le travail en équipe.

1.7 Manifestations

Dans le cadre de notre essai, nous voulons identifier des manifestations des différences d'âge entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration. Le Petit Larousse illustré (2000, p.622) définit le terme manifestation comme suit : « action de manifester un sentiment, témoignage, marque. »

Plus précisément, le terme manifester signifie : « exprimer, faire connaître, donner des preuves de. » (*Ibid*, p.623) Nous nous attarderons à identifier comment le personnel enseignant de différentes générations témoigne de ses valeurs et opinions dans ses rapports de collaboration, dans son agir professionnel.

1.8 Pratiques de gestion

Pour définir le concept de pratiques de gestion, nous expliquons d'abord les termes « pratique » et « gestion » séparément pour ensuite les définir dans le contexte de cette recherche.

Selon Legendre (2000, p.1007), le terme pratique dans un sens général est « une mise en application des manières de procéder relatives à un secteur de l'activité humaine. » Il ajoute que c'est « une manière concrète de s'acquitter d'une tâche spécifique, le fait de suivre un ensemble particulier de règles d'action. »

Dans le dictionnaire de gestion (N' Gahane et De Rongé, 1996, p.5), les auteurs définissent « gestion » par :

Les décisions prises et les actions menées par les membres des organisations qui y exercent des responsabilités aux différents niveaux hiérarchiques. En tant que pratique, la gestion consiste en un ensemble de décisions et systèmes mis en œuvre dans l'organisation à l'initiative des dirigeants, en vue d'organiser, et ce, de façon la plus efficace et efficiente possible les activités effectuées par les membres de cette organisation.

Ces derniers ajoutent que les pratiques de gestion des ressources humaines sont « plus explicitement destinées à transmettre et promouvoir la culture et les valeurs de base souhaitées par la direction. » (*Ibid.*, p.100)

Dans le contexte de l'intergénérationnel, Legendre (2005, p.715) vient préciser la notion de la gestion de la diversité par « la capacité du dirigeant (dans sa planification, son organisation, sa direction, son contrôle) à faire face à des situations réelles en contexte diversifié, faisant ainsi référence à des notions de différence, d'hétérogénéité, de complexité, de conflit et de pouvoir.»

Afin d'identifier des pratiques de gestion des directrices et directeurs visant à faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le partage de l'expertise de chacun, nous tenterons d'explorer comment ces derniers composent avec la diversité, transmettent leurs valeurs et organisent les activités effectuées par le personnel enseignant des écoles primaires.

Dans cette section, nous avons défini les concepts suivants : génération, intergénérationnel, valeurs, transfert des savoirs, collaboration optimale, équipe, manifestations et pratiques de gestion.

2. CADRE THÉORIQUE

Dans cette partie, nous traçons d'abord un portrait de chacune des quatre générations susceptibles de se retrouver dans un établissement scolaire au Québec. Pour chacune des générations retenues, les événements historiques ou culturels marquants ainsi que leurs caractéristiques principales et leur rapport au travail sont décrits. Ce portrait aide à bien saisir les différences et les ressemblances qui caractérisent les diverses générations ce qui nous aidera ensuite à dégager les valeurs propres à chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants et à identifier les manifestations des différences de génération entre ces derniers au regard du travail en collaboration. Par la suite, nous présentons des résultats de recherche portant sur les rapports intergénérationnels, les pratiques de gestion et le transfert intergénérationnel des savoirs dans l'enseignement.

2.1 Description de quatre générations

Plusieurs auteurs (Lévesque 2005 ; Paré, 2001 ; Parent *et al.* 2006 :) ont écrit sur les différentes générations qui nous intéressent dans le cadre de ce projet de recherche. Nous avons opté pour les appellations définies par le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (Paré, 2001), à savoir : les vétérans (1925-1946) ; les *baby-boomers* (1947-1964) ; la génération X (1965-1976) ; la génération Y (1977-1997).

Afin de comprendre l'importance que prend l'intergénérationnel aujourd'hui et l'évolution en nombre de chacune des cohortes, nous présentons, dans le tableau 1, le nombre d'individus au Canada, par génération, en 2001 et en 2006. Dans le tableau 1, Paré (2002) présente une projection effectuée à partir des estimations effectuées en 2000 par Statistique Canada. La population projetée pour les années 2001 et 2006 inclut la génération du millénaire (individus nés après 1997) et la génération des traditionalistes bâtisseurs (individus nés avant 1925).

Tableau 1
Population projetée pour les années 2001 et 2006 au Canada (milliers)

	2001		2006	
Génération du millénaire (nés après 1997)	1715,9	5,5 %	3430,6	10,6 %
Génération Y (1977-1997)	8281,2	26,7 %	8613,4	26,7 %
Génération X (1965-1976)	5673,6	18,4 %	6312,2	19,6%
<i>Baby-boomers</i> (1947-1964)	8479,5	27,4 %	7992,2	24,8%
Vétérans (1925-1946)	5066,8	16,4 %	4689,6	14,6 %
Traditionalistes bâtisseurs (nés avant 1925)	1785,3	5,8 %	1190,6	3,7 %
Population canadienne totale	31002,2	100 %	32228,6	100 %

Source : Paré, G. (2002). La génération Internet : un nouveau profil d'employés. *Gestion*, 27(2), 47.

Au regard du tableau 1, nous constatons que la génération des *baby-boomers* qui était la cohorte la plus importante en nombre en 2001 cède la première place à la génération Y en 2006. Ces deux générations représentent, en 2006, 51,5 % de la population.

Il importe ici de rappeler que les générations sont des indicateurs qui décrivent un mode de pensée et d'action selon chaque groupe. Nous devons cependant mentionner que chaque génération se caractérise par une tendance centrale qui la définit, mais cela ne définit pas nécessairement les individus uniques qui la composent (Paré, 2001).

2.1.1 *Les vétérans (1925-1946)*

Les vétérans, aussi appelés « les traditionalistes silencieux », sont les personnes nées de 1925 à 1946. D'après les données présentées au tableau 1, cette génération représentait, en 2001, 16,4 % de la population canadienne.

2.1.1.1 Événements historiques ou culturels marquants. « Les traditionalistes ont été des enfants très protégés qui ont grandi en voyant leurs parents faire de lourds sacrifices pour eux. » (Paré, 2001, p.6) En effet, selon Paré (*Ibid.*), les personnes de cette génération sont marquées par la grande pauvreté. Elles ont subi les contrecoups de la Première Guerre mondiale. Selon Zemke, Raines et Filipczak (2000) cette génération est celle du mariage pour la vie. La radio est, à l'époque, le moyen privilégié d'être informé et une bonne source de divertissement. La religion est très importante et le pouvoir des religieux est grand. D'ailleurs, la gestion des écoles était souvent assumée par des religieux.

2.1.1.2 Caractéristiques principales. Selon Paré (2001), ce groupe se situe entre la génération qui les précède, c'est-à-dire leurs parents qui ont construit la société du début du siècle, et les *baby-boomers* qui ont tant influencé notre société actuelle. Ils s'identifient aux valeurs de leurs parents et respectent les valeurs traditionnelles. En ce sens, Lévesque (2005) précise qu'ils accordent une grande priorité à la morale, à la loi et ont un sens éthique très développé.

2.1.1.3 Rapport au travail. Le rapport au travail des vétérans est teinté par l'importance de contribuer au bien commun et par l'oubli de soi. Ils ont un rapport à l'autorité qui est teinté d'un respect inconditionnel. Ils respectent les procédures et les politiques. Bouchard et Corriveau (2006, p.14) ajoutent que pour cette génération « le travail est une valeur en soi. L'engagement, les sacrifices, le dévouement sont les qualités recherchées d'un bon travailleur. La durée dans une même entreprise est une garantie de fidélité, de promotion et de succès. » Paré (2001) relate une recherche menée par Smith et Clurman (1997) dans laquelle une très forte majorité de vétérans affirmait apprendre un métier en situation de travail que faire des études universitaires.

Zemke *et al.* (2000) précisent que les vétérans ont un style de gestion bureaucratique et que, pour eux, le pouvoir est au sommet de la hiérarchie. Le travail en équipe consiste à réaliser ce que le patron demande, au moment où il le demande. Il y a une distance à maintenir entre les patrons et les employés. Une promotion est le fruit de la persévérance et du travail acharné.

2.1.2 Les baby-boomers (1947-1964)

Les *baby-boomers* représentent les personnes nées de 1947 à 1964. En 2001, cette génération représente 27,4 % de la population canadienne.

2.1.2.1 *Événements historiques et culturels marquants.* La période des *baby-boomers* est marquée par une grande prospérité économique et par la Révolution tranquille.

On associe cette période de l'après-crise, communément appelée « *American High* », à une période de prospérité économique sans précédent, à l'optimisme et à de grands espoirs ayant incité les traditionalistes à avoir plusieurs enfants. Aujourd'hui, les *baby-boomers* forment un groupe de 85 millions de personnes aux États-Unis et au Canada. (Tapscott, 1998 b, dans Paré, 2001, p.7).

Dans les événements marquants de cette période, nous devons mentionner l'arrivée de la télévision et les changements de valeurs, notamment en ce qui concerne la libération de la femme et la liberté. (Zemke, Raines et Filipczak, 2000)

2.1.2.2 *Caractéristiques principales.* La première caractéristique qui marque la génération des *baby-boomers* est le nombre important de personnes qui la compose, à la suite du grand nombre de naissances qui a eu lieu après la guerre. Hallé (2003) divise les *baby-boomers* en deux cohortes et souligne que celles-ci n'ont pas subi le même sort. La première cohorte qui arrive sur le marché du travail au début des années 60 n'aura aucune difficulté à trouver un emploi puisque le taux de chômage est très bas au Québec. Quant à la deuxième cohorte, elle arrivera sur le marché du travail québécois en début de crise économique où le chômage atteint 10.4 % en 1981.

Selon Paré (2001), une autre caractéristique importante de cette génération est la disparité entre les valeurs de leurs parents et les leurs. Cette remise en question des valeurs religieuses, éducationnelles, morales, familiales s'explique en partie par le niveau de scolarité qui s'élève par rapport à la génération précédente. En effet, les membres de cette génération sont très scolarisés : « Les *baby-boomers* optent très majoritairement pour les études universitaires, ce qui témoigne de l'importance qu'ils accordent à la scolarisation, au savoir et à la réalisation de soi par le développement intellectuel. » (*Ibid.*, p.8)

Ces changements au niveau des valeurs donneront naissance à l'amour libre et à la consommation illégale de drogues. Les *baby-boomers* ont un rythme de vie rapide et ont besoin d'argent pour satisfaire leurs besoins de confort. Ils sont aussi adeptes du « acheter maintenant et payer plus tard ». Une valeur importante pour les membres de cette génération est la satisfaction des besoins personnels (Zemke *et al.* 2000).

2.1.2.3 Rapport au travail. Pour les *baby-boomers*, le travail est une de leurs priorités. C'est une génération qui a donné tout son temps au travail au détriment de la famille. Selon Zemke *et al.* (2000), les *baby-boomers* ne comptent pas les heures passées au travail. Pour les gens de cette génération, nous pouvons parler également d'un mouvement syndical fort qui revendique la sécurité d'emploi. « Dans le cas de la plupart des *baby-boomers*, l'ancienneté a pu être un facteur d'avancement professionnel au fur et à mesure du départ des prédécesseurs ou lors de la création de nouveaux postes. » (Hallé, 2003, p.25)

Selon Lévesque (2005), les *baby-boomers* ont un respect stratégique de la hiérarchie dans le sens où ils vont penser d'abord à eux. Ils espèrent travailler dans un contexte de gestion participative et sont en recherche de consensus.

Selon Hallé (2003), les personnes nées dans les dernières années de cette période s'identifient beaucoup moins à ces valeurs puisqu'elles n'auront pas eu accès aux mêmes possibilités d'emplois et de promotions. Conséquemment, elles n'ont pas le même pouvoir financier et, contrairement à leurs prédécesseurs, elles ne croient pas que « tout est possible ».

2.1.3 La génération X (1965-1976).

D'après L'Encyclopédie de L'Agora (2007), l'expression « génération X » a été créée par le romancier canadien Douglas Coupland. Cet auteur a choisi cette expression parce que X en algèbre représente une inconnue. « La génération X est formée de tous ceux et celles qui sont nés entre 1965 et 1976 (Hicks et Hicks, 1999). De plus, selon Paré, en 2001, ils forment une cohorte qui représente 18,4 % de la population canadienne. (Paré, 2002, p.47)

2.1.3.1 *Événements historiques et culturels marquants.* Paré (2001, p.9) décrit sommairement les grandes lignes des membres de la génération X:

La génération X est une génération charnière qui subit le passage de l'économie industrielle vers la société du savoir, sans disposer du poids démographique des *baby-boomers*, donc sans avoir autant de pouvoir (Cartier, 1999). À cet égard, elle vit les problèmes causés par la génération précédente : endettement national (obligation d'atteindre le déficit zéro par exemple), détérioration de la famille et du tissu urbain, *downsizing* des entreprises, précarité des emplois, etc.

Selon Paré (*Ibid.*), un des événements qui marque la génération X est sans aucun doute la grande récession économique du début des années 80. Les membres de cette génération vivent les conséquences de l'endettement national, de la détérioration de la famille, des divorces nombreux. Scalabrini et Landry (2007) constatent que ce contexte a eu pour résultat de désillusionner les jeunes face aux institutions.

Hallé (2003) explique que cette génération porte la mention de *génération sacrifiée* en raison du contexte économique difficile dans lequel les grandes entreprises ont procédé à des mises à pied massives et à la restructuration des sociétés d'État. Conséquemment, cette génération a dû être très patiente avant d'avoir accès à des postes permanents. Hallé (2003, p.27) ajoute que "nombreux sont ceux et celles qui n'auront pas d'emploi stable avant la quarantaine."

Autre événement d'importance qui a marqué cette génération, l'arrivée des technologies d'information et de communication. À ce sujet, Paré (2001) précise que les membres de la génération X ont apprivoisé ces nouvelles technologies par le biais des jeux électroniques et informatiques dès leur tout jeune âge

2.1.3.2 Caractéristiques principales. Paré (2001, p.10) présente bien une caractéristique marquante des personnes nées entre 1965 et 1976 :

Une de ses plus grandes qualités et sa caractéristique principale est justement son amour de la diversité. Car la diversité culturelle, politique, sexuelle, raciale, sociale est au cœur même de la vision du monde de cette génération.

Puisqu'ils ne veulent pas reproduire les échecs familiaux de leurs parents, ils accordent plus de temps à leur famille. « Les gens de cette génération ont de l'ambition mais pas au détriment de leur vie personnelle. » (*Ibid.*, 2001, p.9)

2.1.3.3 Rapport au travail. Les membres de cette génération entretiennent un rapport au travail particulier.

La principale difficulté pour les membres de la génération X tient à la façon dont ils sont perçus par l'employeur. Ils ne s'identifient pas à leur travail. Il en résulte qu'ils sont moins dévoués et moins portés à consacrer de longues heures au travail que les générations précédentes. Au lieu d'être motivés par le travail, ils le considèrent comme un mal nécessaire. L'idée de commencer au bas de l'échelle et de gravir les échelons un à un ne leur sourit guère car ils s'attendent à changer d'orientation professionnelle plus d'une fois dans leur vie. (*Ibid.*, 2001, p.10)

Toujours selon Paré (*Ibid.*), les membres de la génération X jouent un rôle majeur dans l'informatisation des milieux de travail et sont parmi les principaux entrepreneurs du secteur d'Internet.

Zemke *et al.* (2000) précisent que les X critiquent et remettent en question l'autorité. Ils souhaitent travailler avec des gestionnaires qui ont un leadership appuyé par des compétences et non basé sur l'autorité ou la hiérarchie. Ils veulent apprendre mais sur les heures de travail contrairement aux *baby-boomers* qui se perfectionnaient par les soirs et les fins de semaine. Comme le dit Lévesque (2005), ils exigent une gestion axée sur l'atteinte des résultats. Les membres de cette génération recherchent des rapports de travail harmonieux et un milieu de travail collégial.

2.1.4 La génération Y (1977-1997)

La génération Y (Paré, 2001), aussi appelée génération Internet, génération Vélocité (Lévesque, 2005), ou encore génération Écho (Allain, 2005), représente 88 millions de jeunes dans le monde, nés de 1977 à 1997. Cette génération est très importante en nombre. Selon Paré (2002), en 2001, la génération Y représentait 26,7 % de la population canadienne.

2.1.4.1 Événements historiques et culturels marquants. Selon Paré (*Ibid.*, p.11), « contrairement aux jeunes adultes de la génération X, ceux-ci n'ont pas vécu le passage vers la société du savoir, ils sont nés avec elle.» En ce sens, plusieurs événements marquent la génération Y. En premier lieu, nous devons mentionner l'influence prépondérante des nouvelles technologies de l'information et des communications. Cette génération est née en réseau, dans la société du savoir, Internet facilitant les communications mondiales. Paré (*Ibid.*, p.12) ajoute que les membres de cette génération sont friands de sensations fortes, de nouvelles expériences et de voyages. « Ils veulent profiter de tout immédiatement.»

Les personnes issues de cette génération côtoient un marché du travail qui fait face à la concurrence mondiale et à une économie québécoise en restructuration. « Au cours de la prochaine décennie, pour chaque deux personnes qui prendront leur retraite, il y aura moins d'une personne pour les remplacer. 75 % des entreprises du Québec disent avoir du mal à attirer ou à retenir les meilleurs talents.» (Simard, 2007, p.19)

2.1.4.2 Caractéristiques principales. Tout comme la génération X, les jeunes de la génération Y subissent bon nombre de préjugés : manque de leadership, d'ambition. Les tatouages, le *percing*, la musique forte, les *raves* donnent une connotation négative à cette jeunesse (Paré, 2001).

La génération Y est très scolarisée. Selon Paré (*Ibid.*), les membres de cette génération ont un niveau d'éducation plus élevé que la moyenne des générations précédentes. Les caractéristiques importantes des personnes de cette génération sont l'ouverture d'esprit et leur grande capacité d'adaptation.

Elles ont été habituées très tôt à voyager, à partager notamment des maisons, des frères et sœurs en raison des divorces et des familles reconstituées qui ont marqué leur enfance. Les jeunes de cette génération ont parfois plusieurs parents et grands-parents. Habituee également à être consultée, cette génération a besoin de donner son avis, même si on ne lui demande pas.

Paré (*Ibid.*, p.13) résume le contexte social dans lequel les jeunes de la génération Y évolue depuis leur naissance :

Une grande majorité de ces jeunes sont issus de familles où les deux parents sont actifs sur le plan professionnel. Tous les ans, les adultes leur imposent un emploi du temps sans cesse plus chargé de sorte qu'ils sont toujours sous la supervision d'un parent, d'un membre de la famille, d'un professeur, d'un entraîneur, d'une gardienne ou d'un psychologue, installés dans un siège d'enfant à bord d'une fourgonnette, sous l'œil vigilant d'une caméra ou soumis à un couvre-feu. L'étude de Howe et Strauss (2000a) montre que les jeunes ont le sentiment d'avoir peu de temps libre, beaucoup de devoirs, beaucoup d'activités programmées d'avance, et sentent que les gens qui les entourent en attendent beaucoup d'eux.

2.1.4.3 Rapport au travail. Pour les membres de la génération Y, le travail est un moyen d'obtenir des choses et il doit donc être conciliable avec la vie de famille, les amis et les loisirs. Pour eux, l'autorité est une compétence qui doit s'acquérir. Ils s'attendent à une gestion rapide, efficace et en réseau. (Lévesque, 2005) Selon Simard (2007), même si les jeunes accordent beaucoup d'importance au salaire et aux avantages monnayables, la flexibilité des horaires et les perspectives de développement personnel et professionnel au travail sont des éléments de négociation de plus en plus prioritaires.

Allain (2005, p.111) ajoute que les employeurs doivent bien comprendre les différences entre les femmes et les hommes de cette génération.

Les jeunes hommes préfèrent des orientations claires, un bilan des opérations, une validation, une reconnaissance de distinction, l'égalité professionnelle. Les femmes possèdent des capacités interactives plus élaborées et recherchent davantage la concertation, le dialogue, l'écoute active, de même que l'équité salariale, voire aussi davantage de confiance.

Par ailleurs, Simard (2007) ajoute que selon un sondage réalisé auprès de 640 jeunes de 16 à 30 ans pour le Conseil consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec, 90 % des répondants considèrent les caractéristiques humaines chez un patron comme élément prioritaire.

Soixante-six pour cent d'entre eux considèrent que l'intégrité et le respect sont leurs principales attentes envers leur patron. Pour 61 % des répondants, c'est l'authenticité et l'honnêteté qui sont primordiales. Pour 50 % des jeunes répondants, c'est la communication et l'ouverture qui priment et enfin, 38 % des jeunes ont comme principale attente l'empathie et la compréhension. (*Ibid.*, 2007, p.96)

Ces résultats démontrent l'importance que cette génération accorde au climat de travail et à la relation de confiance à établir entre les travailleurs et les gestionnaires. Selon Paré (2001), les jeunes de cette génération ont un esprit d'équipe et le sens de la collaboration puisqu'ils ont été initiés très tôt aux sports d'équipe. Pour Simard (2007, p.35), « Cette génération Y a grandi dans les garderies et ils sont experts du réseautage. » Le travail d'équipe, la coopération, l'entraide et le partenariat constituent des valeurs importantes qu'ils ont développées très tôt et qui ont été mises de l'avant entre autres par le système scolaire.

De l'avis de Price (2004, dans Parent *et al.* 2006, p.23), les membres de la génération Y, avec la force de leur nombre, teinteront les écoles québécoises de leurs valeurs et de leur vision du monde : « Considérant les mises à la retraite anticipées chez la population enseignante, il y a fort à parier que sous peu, tout le système d'éducation sera sous la responsabilité d'enseignants très jeunes. »

À partir des écrits sur les générations, nous avons présenté les événements historiques et culturels marquants, les caractéristiques principales ainsi que le rapport au travail pour chacune des générations. Nous constatons que chaque cohorte est teintée de l'histoire à travers laquelle elle évolue et que chacune s'inspire du passé pour se développer une personnalité collective. De plus, les éléments présentés pour chacune des générations permettent de dégager les valeurs propres à chacune ce qui nous aidera à cerner particulièrement les valeurs propres des générations d'enseignantes et d'enseignants et à identifier les manifestations des différences de génération entre ces derniers au regard du travail en collaboration.

En guise de résumé, nous présentons dans le tableau 2 une synthèse, inspirée de Lévesque (2005), qui rejoint majoritairement les propos évoqués précédemment par les divers auteurs et qui porte sur la vision des quatre générations sur différents aspects du monde du travail.

Tableau 2
La vision des générations sur différents aspects du monde du travail

	Vétérans	Baby-boomers	Génération X	Génération Y
Organisation	Loyauté et dévouement	Fidélité	Donnant/donnant	Gagnant/gagnant
Travail	Noble, vénérable et devoir collectif	Place prépondérante dans leur vie	Juste un travail	Moyen d'obtenir autre chose
Autorité	Respect inconditionnel	Respect stratégique	Doit être crédible	Doit s'acquérir
Gestion	Respect des procédures	Gestion participative	Atteinte des résultats	Réseau et rapidité
Motivation	Respect de l'expérience	Titre, statut et argent	Liberté	Plaisir et défi
Carrière	Entreprise unique	Verticale	Horizontale	Multitude
Rétroaction	C'est quoi ça!	Évaluation annuelle	Processus continu	Instantanée

Source : Lévesque, A. (2005). La gestion des générations : le nouveau défi des organisations. *Le point en administration scolaire*, 7(3) p.12

2.2. Rapports intergénérationnels et pratiques de gestion

Dans cette partie, nous présentons des résultats de recherches portant sur les rapports intergénérationnels et les pratiques de gestion dans la fonction publique québécoise et le transfert des savoirs dans le milieu de l'éducation.

2.2.1 *Rapports intergénérationnels et pratiques de gestion dans la fonction publique québécoise*

Au début de l'année 2001, des chercheurs du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines (Pelchat *et al.* 2003) ont effectué une recherche sur le vieillissement de l'effectif de la fonction publique québécoise et ses implications pour la gestion des ressources humaines. Ils ont travaillé dans la perspective d'identifier des stratégies susceptibles de mettre à profit la contribution d'employés d'âges différents tout en évitant *l'a priori* de l'existence d'un fossé intergénérationnel.

Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès d'une quarantaine de professionnels, de techniciens et de 19 gestionnaires de tous âges travaillant dans la fonction publique québécoise. Les questions pour la catégorie des employés portaient sur les liens entre leur âge et la façon dont ils vivent et évaluent leur situation de travail, les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et leur appréciation des pratiques de gestion et des grandes orientations de nature organisationnelle. Les questions destinées aux gestionnaires ciblaient les difficultés qu'ils associent à l'évolution démographique de l'effectif de la fonction publique, la façon dont ils perçoivent la situation des jeunes employés et celle des plus âgés ainsi que les pratiques de gestion mises en place ou envisagées.

Les chercheurs tirent des résultats de leur recherche des conclusions qui permettent de croire à l'existence de stéréotypes et à l'influence des pratiques de gestion sur l'émergence ou non de certains conflits entre les générations.

- *Les rapports entre les employés d'âges différents se font davantage sous le mode de la collaboration que de l'antagonisme*

Selon Pelchat *et al.* (2003), les participants (professionnels, techniciens et gestionnaires) à cette recherche ont affirmé que le fait de travailler avec des personnes plus jeunes ou plus vieilles ne constitue pas un problème. De façon générale, les plus jeunes participants disent apprécier côtoyer leurs collègues plus âgés en raison de leur longue expérience de travail et les plus âgés disent apprécier leurs jeunes collègues pour leur dynamisme et leur goût d'apprendre. Cependant, les jeunes employés lient l'avancée en âge à une résistance au changement.

Dans cette recherche, plusieurs participants (professionnels, techniciens et gestionnaires) ont décrit les relations qu'entretiennent les employés d'âges différents comme « une dimension qui vient adoucir l'expérience parfois difficile et empreinte de frustrations et de ressentiment que provoque leur situation de travail. » Selon Pelchat *et al.*, p.25), « tout porte à croire à l'existence d'une certaine sociabilité, voire d'une solidarité, entre les plus jeunes et les plus âgés. »

De plus, les pratiques informelles de transfert des savoirs constituent des lieux d'échanges entre les employés plus âgés et les employés plus jeunes. Toutefois, les résultats de cette recherche laissent supposer que les collaborations entre le personnel d'âges différents ne sont pas acquises une fois pour toutes. « Ainsi, dans des situations où les changements opérés soulèvent des enjeux importants, des préjugés défavorables refont surface. » (*Ibid.*, p. 25)

- *Des facteurs liés à l'organisation du travail peuvent nuire aux liens de collaboration entre employés d'âges différents.*

Dans le cadre de cette enquête, des répondants ont exprimé que certains facteurs liés à l'organisation du travail peuvent être problématiques et entraver les rapports de collaboration entre les employés d'âges différents : ainsi, les situations de surcharge de travail, les modalités de reconnaissance des savoirs et des expertises et le statut d'emploi peuvent diminuer la collaboration.

- *Les gestionnaires jouent un rôle important dans les relations qu'entretiennent les plus jeunes et les plus âgés.*

D'après les employés interrogés, certains gestionnaires favorisent la formation des jeunes au détriment des travailleurs plus âgés. Les jeunes seraient également privilégiés au moment de l'embauche et l'évaluation des performances, que les jeunes employés doivent vivre fréquemment en début de carrière, augmente la pression sur l'employé en plus de créer des tensions entre les générations. Ce sont là trois exemples de pratiques de gestion qui peuvent entraîner des conflits entre les générations.

À la suite des résultats de cette recherche, Pelchat *et al.* (2003) soulignent l'importance des pratiques de gestion qui ont une influence directe sur l'expérience de travail de chaque employé et les relations harmonieuses ou conflictuelles qu'ils entretiennent entre eux.

2.3 Le transfert intergénérationnel des savoirs dans l'enseignement

Une enquête sous forme de questionnaire effectuée par Ouellet (2007) visant entre autres à cerner s'il existe des mécanismes formels et informels de transfert intergénérationnel des savoirs dans le milieu scolaire a été réalisée auprès de 191 enseignantes et enseignants de deux commissions scolaires québécoises.

Selon les résultats de cette étude, au-delà de 80 % des répondants disent que les moyens pris par leur commission scolaire pour favoriser le transfert des savoirs sont insuffisants. Interrogés sur les obstacles au transfert, les répondants nomment en premier lieu la charge de travail trop lourde. Suivent ensuite le manque de mécanismes formels, le manque de valorisation lié au transfert des connaissances et le manque d'intérêt.

Toutefois, les résultats de l'enquête démontrent que dans le milieu scolaire, il existe plusieurs mécanismes informels de transfert des savoirs. Le plus répandu et le plus efficace est, selon 90 % des répondants, les échanges dans la salle des enseignants. Le travail d'équipe sur des projets favorise également le transfert des savoirs et est répandu dans plusieurs écoles puisque 75 % des répondants disent être en projet avec des collègues.

En résumé, ces recherches sur les rapports intergénérationnels et le transfert des savoirs entre employés d'âges différents font émerger des pistes d'action possibles.

La première vise à mettre en place des mesures de transfert formel et d'entraide entre les employés d'âges différents. Dans les ministères touchés par la recherche de Pelchat *et al.* (2003), il est proposé de revoir le rôle du chef d'équipe afin de mieux soutenir les employés.

La seconde piste d'action vise à revoir les pratiques de gestion des ressources humaines soit sur le plan des possibilités de carrière, sur le plan de l'évaluation ou de la supervision et sur le plan de la formation. Ces trois dimensions peuvent être porteuses de conflits entre les jeunes employés et les plus âgés ou encore contribuer au maintien d'un sentiment positif de leur travail.

Selon les résultats de ces recherches, les rapports entre les travailleurs d'âges différents semblent s'effectuer davantage sous le mode de la collaboration que sous le mode des conflits. Cependant, lorsque des conflits surviennent, ils sont davantage liés à la résistance aux changements. D'après ces recherches, l'existence d'une solidarité entre les générations est constatée. Par ailleurs, tant les pratiques de transfert des savoirs que les pratiques d'entraide constituent des espaces de rencontres entre les travailleurs de générations différentes et sont de façon générale des pratiques informelles. Enfin, il appert que les pratiques de gestion ainsi que le rôle des gestionnaires jouent un rôle important dans les relations qu'entretiennent les travailleurs de diverses générations entre eux.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre sur la méthodologie se divise en cinq parties. Plus précisément, la première partie présente le type de recherche effectuée. Les parties subséquentes exposent les techniques de cueillette de données, l'échantillonnage, le déroulement de la recherche et le traitement des données.

1. TYPE DE RECHERCHE

Afin d'aider les directrices et les directeurs d'écoles primaires à mieux comprendre les caractéristiques des différentes générations du personnel enseignant qui œuvre dans leur école, nous menons une recherche de type appliquée.

La démarche que nous avons adoptée est inductive puisque le but visé est de relever des manifestations concrètes du phénomène de la diversité des âges dans le milieu de l'éducation. Inspirées de notre cadre théorique, nous partons du fait que la collaboration entre le personnel enseignant est possible malgré les différences d'âges et de générations.

Dans le but de bien comprendre les rapports qu'entretiennent entre eux les membres des équipes-écoles, selon leur propre génération, nous empruntons la voie qualitative/interprétative de la recherche. Tout comme le mentionne Pelchat *et al.* (2003, p.11), « ... nous nous rapprochons de la position de Beausoleil (1998) selon laquelle les approches qualitatives s'avèrent plus appropriées lorsqu'il est question d'examiner les dynamiques qui donnent lieu à des rapports d'âge particuliers.» Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2000), la recherche de type qualitative/interprétative est très pertinente en éducation en raison du caractère essentiel de l'interactivité entre les individus.

Ainsi, nous croyons qu'à travers les groupes de discussions mis en place entre le personnel enseignant et entre les directrices et les directeurs d'établissement scolaire, nous pourrions notamment cerner les valeurs propres à chaque génération d'enseignantes et enseignants, identifier des manifestations des différences de génération au regard du travail en collaboration et nommer des pratiques de gestion visant à faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le transfert des savoirs.

Karsenti et Savoie-Zajc (2000, p.176) ajoutent une précision importante sur l'absence de neutralité des participantes et des participants et sur le savoir produit dans une recherche qualitative/interprétative :

Dans cette démarche, le chercheur et les participants à la recherche ne sont pas neutres : leurs schèmes personnels et théoriques, leurs valeurs influencent leur conduite et le chercheur tente de produire un savoir objectivé, c'est-à-dire validé par les participants à la recherche. Le savoir produit est aussi vu comme dynamique et temporaire, dans la mesure où il continue d'évoluer. Le savoir est également contextuel, car les milieux de vie des participants colorent, orientent les résultats.

En ce sens, notre recherche est teintée de l'expérience du personnel enseignant et du personnel de direction d'écoles primaires de la région de Québec. Les répondantes et les répondants sont inspirés de leur expérience quotidienne.

2. TECHNIQUE DE CUEILLETTE DE DONNÉES

Afin de recueillir les données de notre recherche, nous avons utilisé un questionnaire écrit et procédé à deux groupes de discussion qui permettent de dresser un portrait des quatre générations de personnel enseignant dans les établissements scolaires.

2.1 Questionnaire pour les enseignantes et enseignants et les directrices et directeurs d'école primaire

Un questionnaire (annexe A) a été expédié aux répondantes et aux répondants avant leur participation aux groupes de discussion. Ce questionnaire visait à les faire réfléchir préalablement sur la question de la diversité des générations dans leur milieu de travail et aux différents aspects qui seront abordés durant le groupe de discussion.

Le questionnaire comporte deux sections. Dans la première section, il était demandé aux répondantes et répondants d'indiquer le nombre d'enseignantes et d'enseignants travaillant dans leur établissement selon les quatre générations et de cocher parmi une liste de valeurs (Senge, Ross, Smith, Roberts et Kleiner, 2000) de deux à six valeurs qui, selon eux, valent pour le personnel enseignant de chacune des générations de leur école. Dans la seconde section, il était d'abord demandé aux répondantes et répondants d'écrire des exemples concrets de situations de travail qui mettent en cause des enseignantes et enseignants de générations différentes et par la suite si, à leur avis, il existait un lien entre le climat de l'établissement et la présence des différentes générations dans l'établissement. À travers le choix de ces deux questions, nous voulions identifier des manifestations concrètes de l'intergénérationnel dans le milieu de l'éducation.

2.2 Les groupes de discussion

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour l'entrevue de type groupe de discussion. Selon Geoffrion dans Gauthier (1992, dans Gauthier, 2003, p.332) « le groupe de discussion est une technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier. » Il ajoute que « les groupes de discussion permettent de comprendre les sentiments des participants, leur façon de penser et d'agir, et comment ils perçoivent un problème, l'analysent, en discutent. »

Parmi les avantages du groupe de discussion, soulignons que les questions sont ouvertes ce qui permet aux participants de nuancer leurs propos, d'expliquer leurs réponses et de présenter de nouveaux sujets. Geoffrion (*Ibid.*, p.334) résume cet avantage en soulignant que « cette flexibilité, contrôlée par l'animateur, génère une richesse de données qu'il est difficile d'obtenir par l'utilisation d'autres techniques. » Le groupe de discussion permet également à l'animateur de s'assurer que les participantes et les participants ont une compréhension commune des questions posées. De plus, « par une interaction contrôlée entre les participants, le groupe de discussion recrée un milieu social, c'est-à-dire un milieu où les individus interagissent. » (*Ibid.*, p.335)

Toutefois, toujours selon Geoffrion (*Ibid.*, p.336), cette méthode de recherche comporte également certains désavantages. Dans un groupe de discussion, « il est impossible de demander l'opinion de tous les participants sur toutes les questions posées. » Conséquemment, nous devons éviter de tirer des conclusions à partir de quelques commentaires de certains participants et participantes. Par ailleurs, « un animateur peut involontairement influencer les résultats des groupes de discussion par ses opinions personnelles » et « la dynamique de groupe peut avoir des effets négatifs » (*Ibid.*, p.336) dans le sens où certains participants et participantes peuvent être mal à l'aise d'exprimer leur point de vue devant les autres; d'autres, au contraire, s'ils ont de la facilité à s'exprimer, peuvent influencer l'opinion du groupe.

Deux groupes de discussion ont été organisés, l'un composé de personnel enseignant représentant chacune des quatre générations (les vétérans, les *baby-boomers*, la génération X et la génération Y) et l'autre, composé de directrices et directeurs d'écoles primaires représentant aussi chacune de ces générations. Le choix de ces deux groupes de discussion a permis de comparer les perceptions des gestionnaires et du personnel enseignant de chaque génération au regard des valeurs des enseignantes et des enseignants de chacune des générations et d'avoir le point de vue du personnel enseignant et de direction en matière de pratiques de gestion.

Par l'organisation distincte de ces groupes, nous souhaitons également mettre en confiance les participantes et les participants. Nous concevions que les enseignantes et enseignants et les gestionnaires seraient plus en mesure d'exprimer leur opinion sur ce qui favorise ou entrave la collaboration s'ils étaient entre eux.

La grille d'entrevue (annexe B) que nous avons élaborée à partir de nos questions spécifiques de recherche se divise en trois thèmes. Le tableau 3 présente une synthèse des questions posées lors des deux groupes de discussion. D'abord, pour comprendre les caractéristiques des différentes générations, nous nous intéressons aux valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chacune des générations et leurs impacts au travail.

Tableau 3
Synthèse de la grille d'entrevue des groupes de discussion

Objectifs	Comprendre les caractéristiques des différentes générations	Identifier des manifestations des différences de génération	Identifier des pratiques de gestion qui contribuent aux rapports d'âges particuliers entre les enseignantes et enseignants
Thèmes	Les valeurs	La collaboration	Les pratiques de gestion
Questions	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les principales valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chacune des générations? - Quels sont les impacts des valeurs au travail? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment pouvez-vous qualifier les relations que vous entretenez avec chacune des générations? - Est-ce que la présence des générations influence le climat? - Quels sont les avantages à travailler avec différentes générations? - Quels sont les éléments pouvant nuire à la collaboration? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les pratiques de gestion à mettre en place pour favoriser une bonne collaboration intergénérationnelle? - Quelles sont les pratiques de gestion qui peuvent entraver ou nuire à une bonne collaboration?

Le deuxième thème abordé porte spécifiquement sur les manifestations des différences de génération entre le personnel enseignant. Dans le contexte important du travail en équipe introduit notamment par le renouveau pédagogique, il importe de voir comment la situation intergénérationnelle favorise les relations de collaboration ou nuit au climat de l'établissement.

Le troisième thème abordé vise à identifier des pratiques de gestion qui contribuent aux rapports d'âges particuliers entre les membres du personnel enseignant. Les questions d'entrevue de cette partie permettront de dégager des pratiques de gestion à mettre en place pour favoriser une bonne collaboration entre les enseignantes et les enseignants dans une école.

Nous avons choisi de poser les mêmes questions aux participants des deux groupes de discussion.

3. ÉCHANTILLONNAGE

Dans le but d'illustrer la diversité des âges et la collaboration des quatre générations dans le milieu de l'éducation, nous avons demandé aux services des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec, de choisir au hasard cinq écoles primaires afin de dresser le portrait des âges des enseignantes et enseignants présents dans ces écoles.

Dans un deuxième temps, en considérant le choix du type de notre recherche, c'est-à-dire qualitative/interprétative, nous avons opté pour un échantillon non probabiliste par choix raisonné. Les deux critères exigés pour choisir les participants de notre recherche sont :

- Travailler dans une école primaire
- Être représentatif d'une des quatre générations

Le groupe de discussion du personnel enseignant est composé de neuf représentantes des quatre générations qui se répartissent ainsi : deux vétérans, deux *baby-boomers*, trois membres de la génération X et deux de la génération Y. Étant donné que ce groupe de discussion est formé que de représentantes de sexe féminin, nous utiliserons les termes « enseignantes », « répondantes » ou « participantes » pour relater les propos échangés.

Le groupe de discussion du personnel de direction a rassemblé huit représentants des quatre générations : deux vétérans, trois membres des *baby-boomers*, deux membres de la génération X et un de la génération Y. Ce groupe est composé de quatre hommes et de quatre femmes.

Jean (2005) rapporte les propos de Morse (1991, dans Fortin 1996, p.209) qui précisent que « dans les études exploratoires de nature qualitative ou quantitative dont le but est la découverte de nouvelles connaissances dans un domaine, de petits échantillons sont généralement suffisants pour obtenir l'information sur le phénomène étudié ». Même si les variables du sexe des participants, de leurs années d'expérience, de la taille de l'école peuvent influencer les résultats, nous n'avons pas considéré ces éléments dans le recrutement des participants afin de faciliter la démarche.

4. DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

Les données statistiques permettant d'élaborer le portrait des âges des personnes œuvrant dans les écoles primaires ont été fournies par les services des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec en décembre 2007.

Par ailleurs, afin de recruter les répondantes et les répondants de chaque génération, dans un premier temps, une liste d'enseignantes et d'enseignants et de directrices et directeurs travaillant des écoles primaires a été établie avec l'aide de gestionnaires d'écoles primaires de la région de Québec. Dans l'élaboration de cette liste, nous avons évité de choisir des enseignantes et enseignants qui travaillent actuellement dans la même école. L'invitation à participer à cette recherche a été faite en février 2007 à 12 membres du personnel enseignant et à 12 membres du personnel de direction car nous nous attendions à ce que certains participants recrutés se désistent au dernier moment. De plus, nous avons présumé que les difficultés liées à l'organisation du groupe de discussion notamment au regard des disponibilités des personnes aux dates proposées soient des facteurs de désistement. Par la suite, ces personnes ont été rejointes par téléphone ou par courriel.

À la suite de leur consentement, un résumé du projet ainsi qu'une lettre de consentement (annexe C) leur ont été expédiés. Le questionnaire individuel leur a été envoyé en mars 2008 et les deux groupes de discussion ont eu lieu en mars 2008 dans une école primaire de la région de Québec.

Chez le personnel enseignant, huit participantes sur neuf ont remis leur questionnaire écrit. Cinq répondantes se connaissaient parce qu'elles avaient déjà travaillé dans les mêmes écoles. Malgré nos efforts pour l'éviter, deux participantes travaillaient actuellement dans le même établissement scolaire.

Chez le personnel de direction, six participantes et participants sur huit ont remis leur questionnaire écrit. Nous avons reçu et considéré trois questionnaires écrits de gestionnaires qui ont été approchés pour participer au groupe de discussion mais qui n'ont pu venir. Tous les participantes et participants à ce groupe se connaissaient puisqu'ils se côtoient régulièrement lors de rencontres au sein de leur commission scolaire.

5. TRAITEMENT DES DONNÉES

Les étapes suivantes ont été suivies pour le traitement et l'analyse des données recueillies par questionnaire et par groupe de discussion.

5.1 Traitement et analyse des données recueillies

Les deux entrevues réalisées lors des groupes de discussion ont fait l'objet d'une transcription *verbatim*. À partir de cette transcription et en tenant compte de la génération des répondantes et des répondants, le contenu a été découpé sur la base de catégories prédéterminées et de catégories émergentes identifiées en italique :

- Les valeurs du personnel enseignant de chaque génération perçues par les répondantes et les répondants
- Les valeurs marquantes du personnel enseignant perçues par chaque génération
- Les manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail
- L'influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant
- *L'influence de l'âge sur les décisions d'ordre pédagogique*
- *L'influence de l'âge sur les décisions prises dans l'école*
- *L'influence de l'âge sur les perceptions qu'on les parents du personnel enseignant*
- Les avantages de l'intergénérationnel sur la collaboration
- *Liens entre l'intergénérationnel et les établissements scolaires œuvrant avec une clientèle particulière*
- Les éléments pouvant nuire à la collaboration

- *Les relations intergénérationnelles et le transfert des savoirs*
- Le travail en équipe
- *La conciliation travail/famille*

Ce découpage permet de savoir ce qu'un membre (personnel enseignant et direction) d'une génération pense du personnel enseignant des autres générations sur ces différentes catégories. Par la suite, les propos des participantes et des participants sont regroupés sous les grands thèmes suivants : les valeurs des quatre générations, les manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail, la collaboration et les pratiques de gestion.

QUATRIÈME CHAPITRE

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre porte sur la présentation et l'analyse des données. La première partie rapporte les données quantitatives portant sur la présence des enseignantes et enseignants des quatre générations dans des écoles primaires de la région de Québec. La deuxième partie expose les valeurs du personnel enseignant de chacune des générations indiquées par les répondantes et les répondants et les manifestations de ces valeurs au travail. La troisième partie analyse ensuite les résultats sous le thème de la collaboration entre les quatre générations, alors que la quatrième partie présente les données sous le thème des pratiques de gestion à mettre en place pour favoriser la collaboration intergénérationnelle.

1. PRÉSENCE DE QUATRE GÉNÉRATIONS

Dans le but d'illustrer la diversité des âges du personnel enseignant dans le milieu de l'éducation, les services des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec nous ont transmis les données présentées dans le tableau 4. Celles-ci indiquent la répartition par génération du personnel enseignant dans cinq écoles primaires de la région de Québec, excluant les enseignantes et enseignants à contrat pour l'année 2007-2008. Nous avons classé les membres du personnel enseignant selon leur génération à partir de leur date de naissance.

Tableau 4
Répartition par génération du personnel enseignant dans cinq écoles primaires de la région de Québec, excluant celui à contrat pour l'année 2007-2008

Génération École	Vétéran (1925-1946)	Baby-boomers (1947-1964)	Génération X (1965-1976)	Génération Y (1977-1997)	Total du personnel enseignant par école
1	1	14	3	2	20
2		4	4	2	10
3		8	5	1	14
4		6	7		13
5		6	7	1	14
TOTAL	1 1,4 %	38 53,5 %	26 36,6 %	6 8,4 %	71

Source : Données fournies par une commission scolaire de la région de Québec

Les données présentées au tableau 4 confirment qu'il y a la présence de quatre générations dans une école sur cinq. Dans deux écoles sur cinq, les *baby-boomers* sont en majorité alors que pour deux autres écoles, ce sont les enseignantes et enseignants de la génération X qui forment la cohorte la plus importante. Au-delà du groupe le plus nombreux pour chaque école, il appert qu'au total, pour toutes les écoles, la cohorte d'enseignantes et enseignants issue des *baby-boomers* est la plus nombreuse.

Étant donné que les données provenant des services des ressources humaines ne considèrent pas les enseignantes et les enseignants contractuels qui représentent un nombre important du personnel enseignant, il a été décidé de considérer les données quantitatives recueillies dans le questionnaire écrit rempli par cinq répondantes et répondants. Nous avons choisi au hasard les questionnaires de cinq directrices et directeurs d'établissement afin d'établir la comparaison.

Nous avons choisi d'établir cette comparaison à partir des données de ces derniers car nous pensons qu'ils ont une meilleure connaissance, que les répondantes enseignantes, de l'âge de leur personnel enseignant et qu'ils ont accès aux renseignements personnels et confidentiels de ces derniers. Malgré tout, ces répondantes et répondants peuvent avoir classé le personnel de façon approximative, selon leur connaissance de leur milieu et leur perception de l'âge des enseignantes et enseignants de leur école.

Le tableau 5 reflète ainsi la perception de cinq directrices et directeurs qui ont participé au groupe de discussion sur la réalité de la diversité des âges dans leur école. Les chiffres qu'ils ont transmis incluent les enseignantes et enseignants contractuels. Cette catégorie de personnel enseignant représente entre autres les enseignantes et enseignants qui remplacent des collègues en congé de maternité et ceux qui sont en congé sans traitement du personnel régulier. De plus, certains répondants et répondantes ont exprimé que le terme « enseignant » désigne seulement les titulaires de groupe donc, qu'il exclut les enseignantes et enseignants spécialistes et les orthopédagogues. Toutefois, le questionnaire écrit ne permet pas de faire ces distinctions.

Tableau 5

Répartition par génération du personnel enseignant de cinq écoles primaires de la région de Québec pour l'année 2007-2008, selon les données recueillies auprès de cinq directrices et directeurs d'école

Génération École	Vétérans (1925-1946)	Baby-boomers (1947-1964)	Génération X (1965-1976)	Génération Y (1977-1997)	Total du personnel enseignant par école
1	2	8	15	12	37
2		11	16	9	36
3	1	15	16	12	44
4		14	12	11	37
5		13	15	5	33
TOTAL	3 1,6 %	61 32,6 %	74 39,5 %	49 26,2 %	187

Les données présentées au tableau 5 confirment la présence des quatre générations cette fois dans les deux écoles primaires. Nous constatons que dans quatre écoles sur cinq, les membres de la génération X représentent le groupe d'enseignantes et d'enseignants le plus nombreux. Dans seulement une école, les *baby-boomers* sont en plus grand nombre. Selon ces données, le personnel enseignant de la génération X serait la cohorte la plus importante en nombre dans l'ensemble de ces écoles. De plus, si nous additionnons les membres des générations X et Y (123) dans les écoles primaires incluant les enseignantes et enseignants à contrat, nous constatons qu'ils y sont majoritaires.

Cette comparaison entre les données des tableaux 4 et 5 nous questionne sur la représentation des différents groupes d'âges dans les écoles et sur l'importance en nombre des employés à statut précaire. De plus, les données issues des répondantes et des répondants à la direction permettent de prévoir à moyen terme les changements massifs de génération d'enseignantes et enseignants qui auront plus d'influence en raison de leur grande représentativité.

2. LES VALEURS

Pour bien comprendre les caractéristiques des différentes générations d'enseignantes et enseignants présentes dans les écoles primaires québécoises, nous avons d'abord exploré la perception qu'ont les répondantes et les répondants des valeurs du personnel enseignant des quatre générations dans leur école. Dans cette partie de l'essai, nous présentons d'abord les valeurs du personnel enseignant de chaque génération, telles que perçues par les répondantes enseignantes, d'une part, et ensuite par le personnel de direction. Par la suite, nous reprenons les valeurs marquantes en les classant selon les générations des personnes qui les ont énoncées. Cette classification permet de dégager les perceptions des répondantes et des répondants de chaque génération portant sur les valeurs des enseignantes et enseignants de toutes les générations.

Nous terminons cette partie portant sur les valeurs en illustrant les impacts de ces valeurs sur le travail de chacune des quatre générations, tels que perçus par les répondantes et les répondants.

2.1 Valeurs du personnel enseignant de chaque génération perçues par les répondantes et les répondants

Les tableaux 6 et 7 présentent les principales valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant du primaire identifiées, d'une part, par les répondantes enseignantes et, d'autre part, par les répondantes et les répondants à la direction aux questionnaires écrits.

Tableau 6

Fréquence et pourcentage des perceptions des valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chaque génération selon les répondantes enseignantes (N=8)

Fréquence (N) et %	Vétérans (1925-1946)	Baby-boomers (1947-1964)	Génération X (1965-1976)	Génération Y (1977-1997)
(6) 75 %			- Avoir une famille - Coopération	
(5) 62 %			- Rythme de vie rapide	- Rythme de vie rapide - Conscience écologique - Problèmes et défis -
(4) 50 %		- Efficacité - Sécurité	- Amitié - Avancement et promotion - Rythme de travail rapide	- Avoir une famille
(3) 38 %	- Compétence - Expertise - Sagesse - Sécurité	- Coopération - Argent - Diriger les autres - Influence sur les autres	- Accomplissement - Argent - Concurrence - Conscience écologique - Problèmes et défis	- Amitié - Argent - Concurrence - Coopération - Créativité - Rythme de travail rapide - Travailler avec les autres

Tableau 7
Fréquence et pourcentage des perceptions des valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chaque génération selon les répondants à la direction (N=9)

Fréquence (N) et %	Vétérans (1925-1946)	Baby-boomers (1947-1964)	Génération X (1965-1976)	Génération Y (1977-1997)
(7) 77 %				- Avoir une famille
(6) 66 %			- Argent - Avoir une famille	
(5) 56 %		- Compétence - Reconnaissance	- Rythme de travail rapide	-
(4) 45%	- Sagesse	- Efficacité - Sécurité	- Amitié - Coopération	- Conscience écologique - Respect de soi
(3) 33 %	- Compétence - Engagement - Liberté - Loyauté - Efficacité	- Expertise - Responsabilité	- Avancement et promotion - Efficacité - Temps libre	- Coopération - Créativité - Rythme de travail rapide - Temps libre - Aventure

Dans cette section, pour alléger le texte, nous avons choisi de présenter dans ces tableaux, les valeurs qui ont été nommées par au moins trois répondantes et répondants ce qui représente 38 % des répondantes enseignantes et 33 % des répondantes et des répondants à la direction. Cependant, nous avons placé en annexe D et E toutes les valeurs perçues qui ont été nommées par l'ensemble des répondantes et des répondants car nous les considérons importantes et l'ensemble sera utilisé dans l'interprétation des résultats.

Les échanges sur ces valeurs lors des deux groupes de discussion ont fait ressortir des compréhensions diverses de ce que signifient ces valeurs. Pour certains, la valeur de l'argent signifie accorder une importance à l'argent, alors que pour d'autres, cela signifie en avoir besoin.

La sécurité peut être aussi perçue de différentes manières : avoir besoin de travailler dans un milieu sécuritaire ou accorder une importance à la sécurité d'emploi. De plus, certains répondants et répondantes ont mentionné que certains items dans la liste de valeurs que nous avons présentée relèvent plus d'un constat que d'une valeur. Par exemple, la valeur « problèmes et défis » fut amenée dans le contexte que les jeunes enseignantes et enseignants doivent faire face à de nombreux problèmes dans leur enseignement. Enfin, certains répondants ont mentionné que les termes « rythme de travail rapide et rythme de vie rapide » présentés dans la liste de valeur désignent davantage un état de fait qu'une valeur.

2.1.1 Les valeurs des vétérans

Selon les données présentées aux tableaux 6 et 7, la sagesse et la compétence sont les valeurs que les répondantes enseignantes (38 %) et le personnel de direction (45 % et 33 %) ont identifiées conjointement en ce qui concerne le personnel enseignant vétéran. Trente-huit pour cent des répondantes enseignantes ont aussi nommé l'expertise et la sécurité comme étant des valeurs importantes de cette génération alors que 33 % des répondantes et des répondants à la direction ont identifié l'engagement, la liberté, la loyauté et l'efficacité comme autres valeurs pour caractériser les enseignantes et les enseignants vétérans.

2.1.2 Les valeurs des baby-boomers

La compétence et la reconnaissance sont deux valeurs perçues par 56 % des répondants à la direction alors qu'elles se situent en deçà de 33 % (annexe D) chez les répondantes enseignantes. Les points de vue se rapprochent sur le plan des valeurs d'efficacité et du besoin de sécurité (50 %, E ; 45 %, D).¹

¹ Pour alléger le texte, E désigne les enseignantes et les enseignants et le D désigne les directrices et les directeurs d'école.

Les autres valeurs perçues pour le personnel enseignant de cette génération se distinguent selon les deux groupes de répondantes et de répondants. Ainsi, 38 % des répondantes enseignantes ont identifié l'influence sur les autres, diriger les autres, la coopération et l'argent comme étant des valeurs qui caractérisent cette cohorte d'enseignantes et d'enseignants. Trente-trois pour cent des répondantes et des répondants à la direction ont nommé l'expertise et la responsabilité chez cette génération.

2.1.3 *Les valeurs de la génération X*

Chez les enseignantes et enseignants de la génération X, avoir une famille est perçu comme une valeur prioritaire par la majorité des répondantes enseignantes (75 %) et les répondantes et les répondants à la direction (66 %). La coopération est nommée par 75 % des répondantes enseignantes et 45 % des répondants à la direction. La moitié des répondantes enseignantes (50 %) et plus de la moitié (56 %) des répondantes et des répondants à la direction perçoivent que le personnel enseignant de la génération X a un rythme de travail rapide. De plus, 62 % des répondantes enseignantes identifient que cette génération a un rythme de vie rapide.

L'amitié (50 %, E ; 45 %, D), l'avancement et promotion (50 %, E ; 33 %, D) sont également des valeurs qui ressortent dans le portrait de cette génération. L'argent fut identifié par 66 % des répondants à la direction comparativement à 38 % des répondantes enseignantes.

Trente-huit pour cent des répondantes enseignantes ont nommé la conscience écologique, la concurrence, l'accomplissement, ainsi que les problèmes et défis comme valeur du personnel enseignant.

Du point de vue des répondantes et des répondants à la direction, ces valeurs se situent très en deçà du 33 % (annexe E). Pour leur part, ces derniers (33 %) ont quant à eux identifié l'efficacité de cette génération et le temps libre comme valeur; alors que celles-ci sont nommées par peu (13%, annexe D) de répondantes enseignantes.

2.1.4 *Les valeurs de la génération Y*

Tout comme pour le personnel enseignant de la génération X, avoir une famille apparaît être une valeur importante pour les répondantes enseignantes (50 %) et les répondantes et les répondants à la direction (77 %). La conscience écologique est perçue également comme une valeur importante chez cette cohorte d'enseignantes et d'enseignants par les répondantes et les répondants (62 %, E ; 45 %, D).

Le rythme de travail rapide, la coopération et la créativité sont des valeurs perçues par plus du tiers des répondants (38 %, E ; 33 %, D). Pour le groupe des répondantes enseignantes, 62 % considèrent que le rythme de vie rapide et les problèmes et défis sont des valeurs qui les caractérisent. L'amitié et l'argent ont été identifiés par 38 % des répondantes enseignantes.

Enfin, 45 % des répondantes et des répondants à la direction ont identifié le respect de soi comme valeur importante de cette cohorte. Le temps libre et l'aventure furent nommés par le tiers de ces derniers (33 %).

Au regard des tableaux 6 et 7, nous constatons que les répondantes et répondants à la direction perçoivent chez les jeunes enseignantes et enseignants des générations X et Y l'importance du temps libre et du respect de soi spécifiquement pour la génération Y.

Du côté des répondantes enseignantes interrogées, elles ont relevé, pour les générations X et Y, la concurrence, les problèmes et défis ainsi que la conscience écologique. Cette dernière valeur est perçue également par les répondantes et les répondants à la direction chez le personnel enseignant de la génération Y. Ces différences de perceptions peuvent s'avérer importantes dans les pratiques de gestion et dans le travail d'équipe.

Le tableau 8 résume l'ensemble des valeurs marquantes identifiées pour chacune des générations par les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction.

Tableau 8
Portrait général des valeurs du personnel enseignant perçues par l'ensemble des répondantes et les répondants (N=17)

%	Vétérans (1925-1946)	Baby-boomers (1947-1964)	Génération X (1965-1976)	Génération Y (1977-1997)
50 % et plus			Avoir une famille (71 %) Coopération (59 %) Rythme de travail rapide (53 %) Argent (53 %)	Avoir une famille (65 %) Conscience écologique (53 %)
50 % et >33 %	Sagesse (41 %) Compétence (35 %)	Efficacité (47 %) Sécurité (47 %)	Amitié (47 %) et Avancement et promotion (41 %)	Coopération (35 %) Rythme de travail rapide (35 %) Créativité (35 %)

Le tableau 8 permet de constater que certaines valeurs chez le personnel enseignant sont perçues par l'ensemble des répondantes et des répondants. La sagesse et la compétence ressort chez les vétérans alors que l'efficacité et la sécurité caractérisent les *baby-boomers*. Avoir une famille, la coopération, le rythme de travail rapide, l'argent, l'amitié et avancement et promotion sont des valeurs perçues chez le personnel enseignant de la génération X. Enfin, avoir une famille, la conscience écologique, la coopération, le rythme de travail rapide et la créativité ressort chez les enseignantes et enseignants de la génération Y.

Toujours selon l'ensemble des répondantes et des répondants, nous constatons que la compétence et l'efficacité sont perçues davantage chez le personnel enseignant plus âgé (vétérans et *baby-boomers*). Ces valeurs n'ont pas été nommées pour caractériser les enseignantes et enseignants des générations X et Y.

La compilation des valeurs perçues par les répondantes et les répondants des quatre générations permet de constater des similitudes chez les enseignantes et enseignants plus jeunes, nés après 1964. Plusieurs valeurs perçues chez le personnel enseignant plus jeune (génération X et Y) font référence à leur qualité de vie principalement lorsqu'il est question du rythme de vie ou de travail des jeunes, du désir d'avoir une famille, d'avancement et de promotion, de conscience écologique. Par ailleurs, les perceptions des répondantes et des répondants concernant les valeurs du personnel enseignant plus âgés se regroupent autour de la compétence, de la sagesse, de l'efficacité et de la reconnaissance. Ces valeurs font davantage référence au travail.

2.2 Présentation des valeurs marquantes du personnel enseignant perçues par chaque génération

Afin de compléter notre portrait des valeurs des enseignantes et des enseignants selon les générations, nous avons regroupé sous un même tableau ce que les répondantes enseignantes de chaque génération perçoivent comme valeurs importantes de leurs collègues. Nous avons reproduit le même tableau en fonction des valeurs perçues par les répondants à la direction. Étant donné l'ampleur de ces deux tableaux, nous les avons placés en annexe (F et G).

De ces tableaux, nous avons ressorti les valeurs qui ont été perçues par 50 % et plus des répondants en effectuant le parallèle entre les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction. Dans le cas des vétérans, nous avons dû considérer les valeurs identifiées par 33 % et plus des répondants puisque pour cette génération, il n'y a pas de valeur perçue par 50 % et plus des répondants.

Nous présentons simultanément, pour chaque génération, les perceptions des répondantes enseignantes et celles des répondants à la direction.

2.2.1 Les valeurs des vétérans

Le tableau 9 présente les valeurs principales du personnel enseignant membre des vétérans perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération.

Tableau 9
Valeurs principales du personnel enseignant membre des vétérans perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération (N=8)

Vétérans N=1	Baby-boomers N=2	Génération X N=3	Génération Y N=2
Sécurité	Compétence Expertise	Compétence Expertise	Sagesse

Les répondantes enseignantes membres des *baby-boomers* et celles de la génération X perçoivent que la compétence et l'expertise sont les valeurs priorisées par le personnel enseignant vétéran. La répondante membre des vétérans identifie la sécurité alors que celles de la génération Y nomment la sagesse.

Le tableau 10 présente les valeurs principales du personnel enseignant membre des vétérans perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération.

Tableau 10
Valeurs principales du personnel enseignant membre des vétérans perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération (N=9)

Vétérans N=2	Baby-boomers N=3	Génération X N=3	Génération Y N=1
Sagesse Compétence		Sagesse Compétence	Sagesse

Les répondantes et les répondants *baby-boomers* n'ont pas identifié de valeur marquante chez les vétérans. Les répondantes et les répondants vétérans et ceux des générations X et Y ont identifié la sagesse comme valeur importante chez les enseignantes et les enseignants vétérans. La compétence a été nommée par les répondantes et les répondants vétérans et ceux de la génération X.

Selon les résultats présentés dans les tableaux 9 et 10, la compétence et la sagesse sont des valeurs reconnues chez le personnel enseignant vétéran par la majorité des répondantes enseignantes et répondants à la direction confondus.

Nous constatons également que la sagesse a été identifiée comme valeur chez les enseignantes et enseignants vétérans par les répondantes enseignantes de la génération Y, par les répondants à la direction de la génération des vétérans et de celles des X et Y. Enfin, l'expertise est indiquée par les répondantes enseignantes *baby-boomers* et celles de la génération X.

2.2.2. Les valeurs des *baby-boomers*

Le tableau 11 présente les valeurs principales du personnel enseignant *baby-boomers* perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération.

Tableau 11
Valeurs principales du personnel enseignant *baby-boomers* perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération (N=8)

Vétérans N=1	<i>Baby-boomers</i> N=2	Génération X N=3	Génération Y N=2
	Efficacité Sécurité Compétence	Efficacité Sécurité Reconnaissance	Efficacité Sécurité Compétence

La répondante membre des vétérans ne mentionne aucune valeur. L'efficacité, la sécurité et la compétence font l'unanimité chez les répondantes *baby-boomers* et celles de la génération Y. En plus de l'efficacité et de la sécurité, les répondantes enseignantes de la génération X perçoivent la reconnaissance comme valeur chez le personnel enseignant *baby-boomers*.

Le tableau 12 présente les valeurs principales du personnel enseignant *baby-boomers* perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération.

Tableau 12
Valeurs principales du personnel enseignant *baby-boomers* perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération (N=9)

Vétérans N=2	<i>Baby-boomers</i> N=3	Génération X N=3	Génération Y N=1
Compétence Reconnaissance Sécurité	Compétence Reconnaissance	Compétence Reconnaissance Efficacité Sécurité	Compétence Efficacité Sécurité

La compétence fait l'unanimité chez tous les répondantes et les répondants à la direction et la reconnaissance est perçue par la majorité de ces derniers à l'exception du répondant de la génération Y. Les répondantes et les répondants à la direction des générations X et Y identifient l'efficacité chez le personnel enseignant *baby-boomers* alors que ceux des vétérans, des générations X et Y ajoutent la sécurité.

Selon les résultats présentés dans les tableaux 11 et 12, pour les répondantes enseignantes et les répondants à la direction des générations X et Y, l'efficacité, la sécurité et la reconnaissance sont perçus de manière importante chez le personnel enseignant *baby-boomers*.

2.2.3 Les valeurs de la génération X

Le tableau 13 présente les valeurs principales du personnel enseignant de la génération X perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération.

Tableau 13
Valeurs principales du personnel enseignant de la génération X perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération (N=8)

Vétérans N=1	Baby-boomers N=2	Génération X N=3	Génération Y N=2
Coopération	Coopération Avancement et promotion Avoir une famille Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide	Coopération Avancement et promotion Avoir une famille Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide	Coopération Avancement et promotion Avoir une famille Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide
Amitié	Argent	Argent Amitié	

Toutes les répondantes enseignantes perçoivent la coopération comme valeur importante de la génération X.

À l'exception de la répondante membre des vétérans, toutes ont identifié l'avancement et la promotion, avoir une famille, ainsi que du rythme de travail et de vie rapide chez les enseignantes et enseignants de cette génération. L'argent et l'amitié sont des valeurs identifiées par au moins la moitié des répondantes.

Le tableau 14 présente les valeurs principales du personnel enseignant de la génération X perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération.

Tableau 14
Valeurs principales du personnel enseignant de la génération X perçues par les
répondantes et les répondants à la direction de chaque génération (N=9)

Vétérans N=2	<i>Baby-boomers</i> N=3	Génération X N=3	Génération Y N=1
Coopération	Coopération	Coopération	Coopération
Amitié	Avoir une famille	Avoir une famille	Avoir une famille
	Amitié		Amitié
	Rythme de travail rapide	Rythme de travail rapide	Rythme de travail rapide
Rythme de vie rapide			Rythme de vie rapide
	Avancement et promotion	Avancement et promotion	
	Argent		

Le tableau 14 permet de constater que la coopération, comme valeur du personnel enseignant de la génération X, fait l'unanimité parmi tous les répondants et les répondantes. À l'exception des répondants membres des vétérans, la majorité du personnel de direction perçoit l'importance d'avoir une famille comme étant une valeur importante chez le personnel enseignant de la génération X. L'amitié et le rythme de travail rapide chez les enseignantes et enseignants de la génération X sont également des valeurs perçues par la majorité des répondantes et des répondants.

Les résultats des tableaux 13 et 14 démontrent que la coopération est une valeur perçue par toutes les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction des quatre générations. De plus, à l'exception du rythme de vie rapide, les répondantes et les répondants membres des vétérans des deux groupes portent le même regard sur le personnel enseignant de la génération X.

Pour ces derniers, l'amitié et la coopération sont deux valeurs importantes. Mis à part les répondants vétérans, l'ensemble des répondants reconnaît l'importance d'avoir une famille et le rythme de travail rapide qu'ont les enseignantes et enseignants de cette génération. Avancement et promotion est mentionné par la majorité des répondantes enseignantes et par plus de la moitié des répondantes et des répondants à la direction.

2.2.4 Les valeurs de la génération Y

Le tableau 15 présente les valeurs principales du personnel enseignant de la génération Y perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération.

Tableau 15
Valeurs principales du personnel enseignant de la génération Y perçues par les répondantes enseignantes de chaque génération (N=8)

Vétérans N=1	Baby-boomers N=2	Génération X N=3	Génération Y N=2
	Avoir une famille Problèmes et défis Rythme de vie rapide	Avoir une famille Problèmes et défis Rythme de vie rapide Conscience écologique	Avoir une famille Problèmes et défis Rythme de vie rapide Conscience écologique

Mis à part la répondante enseignante membre des vétérans qui n'a fourni aucune réponse, toutes les répondantes font l'unanimité autour de trois valeurs pour les enseignantes et enseignants de la génération Y : avoir une famille, problèmes et défis et rythme de vie rapide. Il n'y a cependant que les répondantes enseignantes des générations X et Y qui perçoivent la conscience écologique comme valeur importante de cette génération d'enseignantes et d'enseignants.

Enfin, le tableau 16 présente les valeurs principales du personnel enseignant de la génération Y perçues par les répondantes et les répondants à la direction de chaque génération.

Tableau 16
Valeurs principales du personnel enseignant de la génération Y perçues par les
répondantes et les répondants à la direction de chaque génération (N=9)

Vétérans N=2	<i>Baby-boomers</i> N=3	Génération X N=3	Génération Y N=1
Avoir une famille Conscience écologique Rythme de vie rapide	Avoir une famille Conscience écologique	Avoir une famille Conscience écologique	Avoir une famille Rythme de vie rapide

Le tableau 16 permet de constater qu'avoir une famille est une valeur perçue par l'ensemble des répondantes et des répondants à la direction des quatre générations. Ces derniers ont également identifié la conscience écologique à l'exception des répondantes et répondants de la génération Y. Le rythme de vie rapide est nommé comme valeur importante par les vétérans et la génération Y.

Les tableaux 15 et 16 permettent de constater que la plupart des répondants identifient l'importance d'avoir une famille chez les enseignantes et enseignants de la génération Y. Le rythme de vie rapide et la conscience écologique sont des valeurs qui furent nommées par la majorité des répondants.

Dans cette partie de l'essai, nous venons de dégager les valeurs importantes perçues par les répondantes enseignantes et les répondantes et répondants à la direction pour chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants ainsi que le regard que chaque génération de répondantes et répondants porte chez le personnel enseignant des autres générations.

2.3 Manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail

Dans cette partie de l'essai, nous présentons les manifestations des caractéristiques de chacune des quatre générations du personnel enseignant sur leur travail respectif, telles que perçues par les deux groupes de répondantes et de répondants. Les données recueillies proviennent du questionnaire écrit et des propos tenus lors des deux groupes de discussion. Pour chacune des générations des enseignantes et des enseignants, nous exposons les éléments distinctement selon les perceptions des répondantes enseignantes et celles des répondants à la direction. Les manifestations énoncées portent sur certains aspects du travail, notamment les relations entre collègues, le travail d'équipe et les approches pédagogiques. À travers ces manifestations, nous pouvons reconnaître des valeurs perçues par l'ensemble des répondants présentées dans la partie précédente.

2.3.1 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant vétérans sur le travail perçues par les répondantes enseignantes.*

La répondante enseignante de la génération des vétérans considère important le fait de travailler dans un milieu sécurisant. Par ailleurs, malgré l'accent mis sur la pédagogie par projet dans la réforme, elle explique que les enseignantes et les enseignants de sa génération accordent une grande importance aux notions à transmettre : « *Le projet, c'est bien beau mais nous on sait ce qu'on a à faire et que l'on court après nos minutes. C'est dans ce sens que l'on va mettre un frein (à certains projets).* »

Pour les répondantes enseignantes de la génération X (N=3), le personnel enseignant vétéran représente des personnes ressources qui ont de l'expérience. Selon ces dernières, cette expérience se dénote notamment dans leurs relations avec les parents et le personnel de direction.

Par ailleurs, sur le plan des projets, elles expliquent que les enseignantes et enseignants vétérans disent : « *Allez-y si vous voulez y aller, pourquoi pas!* » Une répondante ajoute : « *Heureusement qu'on les a car ils ont l'expérience de certains projets et ils nous voient arriver avec nos gros sabots.* » Sur le plan pédagogique, elles affirment que le nouveau programme vient les heurter : elles disent : « *Ils ont déjà changé ça auparavant!* »

Selon les répondantes enseignantes de la génération Y, au regard du renouveau pédagogique, les enseignantes et enseignants vétérans « *ont peur d'être un peu déstabilisés, ils préfèrent être plus confortables dans ce qui a fait ses preuves, dans une certaine routine.* »

Aucun répondant enseignant, représentant la génération des *baby-boomers*, n'a exprimé des commentaires sur les vétérans.

2.3.2 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant vétéran sur leur travail perçues par les répondantes et les répondants à la direction.*

Les répondants à la direction représentant les vétérans constatent que les enseignantes et enseignants de cette même génération sont plus silencieux. « *Avec les vétérans, je trouve que c'est des gens qui parlent un petit peu moins, des gens qui sont plus sur le retour que sur l'allée...* »

Pour leur part, les répondantes et les répondants *baby-boomers*, dans leurs propos, reconnaissent que les enseignantes et enseignants vétérans ont vécu beaucoup de changements en éducation tout au long de leur carrière. « *Cette génération a vécu beaucoup de changements, certains ont encore la passion, pour d'autres on sent de la saturation ou une forme d'essoufflement* »

Les répondants à la direction membres de la génération X ont exprimé que : *« Les enseignantes et enseignants vétérans, si ce sont des vieux/jeunes, sont précieux pour l'organisation. »* Ils ajoutent que ces derniers *« ont un style d'enseignement plus frontal (magistral) »* et que *« la distance entre l'élève et l'enseignant est importante. »*

Les répondants à la direction de la génération Y croient que *« certains enseignants (de la génération des vétérans) s'adaptent mieux que d'autres aux changements. »*

En résumé, à partir des propos des deux groupes de discussion, nous pouvons dégager que les enseignantes et enseignants vétérans sont perçus comme ayant un rapport mitigé face aux changements actuels en éducation. Cependant, les deux groupes reconnaissent leur expérience.

2.3.3 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant baby-boomers sur leur travail perçues par les répondantes enseignantes.*

La répondante enseignante membre des vétérans n'a rapporté aucune manifestation portant spécifiquement sur les enseignantes et enseignants *baby-boomers*.

De leur côté, les répondantes membres des *baby-boomers* rapportent : *« Qu'il y a souvent des gens (de leur génération) qui sont ancrés dans leurs habitudes, dans leurs manières de fonctionner. »* Concernant les changements introduits par le renouveau pédagogique, une répondante *baby-boomer* relate que le travail en équipe, *« ce n'était pas la mode de mon temps. »*

Pour les répondantes enseignantes de la génération X, le personnel enseignant *baby-boomers* a la chance de pouvoir demeurer longtemps dans la même école et donc de développer un sentiment d'appartenance à son milieu. Les répondantes enseignantes de la génération X disent profiter de l'expérience du personnel enseignant *baby-boomers* malgré le fait qu'ils indiquent que : « *Les baby-boomers amènent certains freins aux nouveaux projets.* » Une répondante ajoute : « *Les baby-boomers étaient très réfractaires à ce que l'on essayait d'amener (de nouveau dans une école).* »

Les répondantes enseignantes de la génération Y considèrent les membres des *baby-boomers* comme des enseignantes et des enseignants très présents dans le milieu scolaire. Selon une répondante de cette génération, les enseignantes et enseignants *baby-boomers* ont une grande influence dans son école. « *Ils sont beaucoup et ils sont très présents dans l'école.* » Elle ajoute que cette influence peut être parfois négative pour le personnel enseignant de la génération Y car les *baby-boomers* « *il y en a qui vont être très rigides et qu'il ne faut pas changer* ».

2.3.4 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant baby-boomers sur leur travail perçues par les répondantes et les répondants à la direction.*

Les répondantes et les répondants à la direction de la génération des vétérans croient que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* : « *Sont plus difficiles à faire changer et qu'ils sont moins ouverts aux (offres) de perfectionnement.* » Par contre, pour eux, « *Ce sont des enseignants plus faciles à diriger.* »

Les répondantes et les répondants à la direction *baby-boomers* disent que lorsqu'ils étaient enseignants, ils ont accordé une place importante au travail dans leur vie. De plus, à leurs yeux, la génération d'enseignantes et enseignants *baby-boomers* a beaucoup revendiqué sur le plan syndical.

Enfin, une répondante exprime sa perception de certains membres du personnel enseignant en ces termes : « *Il y a des baby-boomers fatigués mais ils l'étaient probablement aussi en début de carrière.* »

Selon les répondantes et les répondants à la direction de la génération X, les *baby-boomers* sont des enseignantes et enseignants assez souples, sur le plan de l'horaire et de la disponibilité puisqu'ils ont moins d'obligations familiales. Cependant, ils ajoutent que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* demandent des compensations de temps, si le travail déborde de l'horaire officiel. Dans un autre ordre d'idées, une répondante souligne que les *baby-boomers* « *Sont des gens qui ont la vocation...ils vont pleurer si l'enfant n'a pas mangé.* » Sur le plan pédagogique, ils ajoutent que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* ont un style d'enseignement plus magistral et ils entretiennent une distance entre l'élève et l'enseignant. De plus, toujours selon leur perception, les *baby-boomers* « *Veulent moins de formation. Ils disent qu'ils en ont fait et qu'ils savent ce qu'ils ont à faire.* »

Enfin, les répondantes et les répondants à la direction de la génération Y ajoutent que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* ont du mal à se défaire de leurs bonnes vieilles habitudes et qu'ils ont le sentiment que les changements « *viennent d'en haut.* »

À la suite des échanges lors des deux groupes de discussion, nous constatons que l'ensemble des répondantes et des répondants perçoit que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* sont relativement présents et influents dans les écoles et que leur expertise profite aux jeunes enseignantes et enseignants des générations X et Y. Cependant, selon les répondantes et les répondants à la direction des générations X et Y, le personnel enseignant *baby-boomer* est à l'aise dans une certaine routine, est plus ou moins ouvert aux changements et aux offres de perfectionnement.

2.3.5 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération X sur leur travail perçues par les répondantes enseignantes.*

Les répondantes enseignantes, membres des vétérans et des *baby-boomers*, disent aimer travailler avec les enseignantes et enseignants de la génération X. Ces dernières admirent la facilité d'adaptation, la créativité, la solidarité et l'engagement dans l'école de ce personnel.

Lorsqu'elles parlent d'elles-mêmes, les répondantes enseignantes de la génération X s'expriment ainsi; « *On est dans une génération où notre place au niveau du travail, on doit pratiquement se la faire et ça instaure un climat de concurrence qui n'est vraiment pas plaisant.* » Malgré cette concurrence, elles affirment que : « *La coopération est très forte entre nous, on a le goût de s'entraider.* » Les répondantes enseignantes de cette génération disent qu'elles sont évaluées autant de fois qu'elles obtiennent un contrat et qu'elles se doivent de performer au travail.

Toujours selon ces répondantes, la précarité d'emploi fait en sorte qu'elles changent d'école fréquemment. Par le fait même, elles développent moins le sentiment d'appartenance à un milieu, elles ont « *Moins de sentiment de loyauté envers l'école* ». Entre la fin de leur formation universitaire et l'obtention d'un poste régulier, plusieurs enseignantes et enseignants de cette génération ont dû patienter plusieurs années et accepter des contrats de travail morcelés et à temps partiel. « *On avait tellement à attendre dans le marché du travail qu'on se disait : bon, je vais retourner aux études pour améliorer mes conditions.* » Une répondante ajoute que « *Pour avoir fini le Bacc en 2001, le programme est heurtant même pour nous, on n'a pas vraiment abordé le (nouveau) programme (de formation).* »

Sur le plan pédagogique, les répondantes enseignantes de la génération X disent : « *On a des problèmes et des défis à relever en raison de la clientèle qu'on a parce que maintenant on intègre les enfants, il faut s'adapter aux réformes qu'on nous apporte.* »

Quant aux répondantes enseignantes de la génération Y, une participante exprime le fait que les enseignantes et enseignants de la génération X peuvent, tout comme ceux de la génération des *baby-boomers*, également être rigides dans leur pédagogie et dans leur gestion de classe. « *J'ai senti (après avoir apporté une idée) que même les gens de la fin de la génération X (1964-1970) étaient très réfractaires à ce que l'on essayait d'amener. Ça créait d'énormes tensions dans l'école.* »

2.3.6 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération X sur leur travail perçues par les répondantes et les répondants à la direction.*

Les répondantes et les répondants à la direction représentant des vétérans et des *baby-boomers* considèrent que les enseignantes et enseignants de la génération X investissent beaucoup d'énergie dans l'école, parfois en « *Prenant un autre chemin que les réunions du personnel.* » Une répondante donnait l'exemple des projets et des idées qui émergent dans son école des rencontres sociales et informelles, souvent initiées par les enseignantes et enseignants de la génération X. Même s'ils sont perçus comme des enseignantes et enseignants plus exigeants envers leur direction, plusieurs répondantes et répondants à la direction, et ce, de chaque génération, disent que les jeunes membres du personnel enseignant de la génération X acceptent de s'impliquer et sont plus ouverts aux perfectionnements.

Les répondantes et les répondants à la direction de la génération X croient que les enseignantes et enseignants de leur génération « *Se donnent le droit de dire : moi, j'accorde une importance à ma famille!* »

Selon ces derniers, les jeunes enseignantes et enseignants ont le souci de l'équilibre, ce qui peut parfois mettre des freins à certaines demandes venant du personnel de direction. Sur le plan pédagogique, les répondantes et les répondants de cette génération remarquent que les enseignantes et enseignants de la génération X entretiennent une proximité avec leurs élèves et qu'ils ont également le souci de la formation continue.

Selon les répondantes et les répondants à la direction membre de la génération Y, les enseignantes et enseignants de la génération X trouvent parfois difficile de concilier la famille et le travail. Malgré ce fait, une répondante souligne que : « *Ce sont des gens qui ont envie de s'accomplir et de développer leurs capacités en se respectant.* »

En résumé, en lien avec les deux générations précédentes, nous remarquons un changement important sur le plan des approches pédagogiques chez les enseignantes et enseignants de la génération X, telles que perçues par l'ensemble des répondants. La proximité avec l'élève ressort pour les enseignantes et enseignants de la génération X ainsi que l'ouverture aux perfectionnements offerts. Cette cohorte d'enseignantes et enseignants semble admirée par l'ensemble des répondantes enseignantes et des répondantes et des répondants à la direction pour sa créativité, son énergie et son implication dans l'école.

Autre élément marquant, plusieurs répondantes et les répondants ont souligné le fait que le personnel enseignant de la génération X vit la précarité d'emploi. Ceci semble entraîner des conséquences importantes telles que la fréquence d'évaluations, la difficulté d'entretenir un sentiment d'appartenance à un milieu et la concurrence. Malgré cela, plusieurs répondantes et répondants ont mentionné que les enseignantes et enseignants de cette génération développent l'entraide entre eux.

2.3.7 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération Y sur leur travail perçues par les répondantes enseignantes.*

La répondante enseignante représentant les vétérans dit admirer les jeunes enseignantes et enseignants de la génération Y qui travaillent dans les écoles et qui doivent composer avec leur vie familiale. Elle trouve que « *Les jeunes, souvent, vont apporter des nouveautés.* »

Les répondantes enseignantes *baby-boomers* pensent que les jeunes de la génération Y « *Ont besoin de prouver des choses, puis ça les fait travailler fort.* » À leurs yeux, cette génération a besoin de se sentir compétente. Elles reconnaissent également que le personnel enseignant de cette génération est capable de travailler avec les autres.

Les répondantes enseignantes de la génération X expriment que la concurrence est également très forte entre les enseignantes et enseignants de cette cohorte. Malgré leur statut précaire, selon les répondantes, les enseignantes et enseignants de la génération Y expriment fortement leur désir d'avoir des postes intéressants; « *Ils veulent tout de suite des conditions (de travail) intéressantes.* » Par ailleurs, une répondante souligne que : « *Pour la génération Y, il y a des valeurs plus importantes que le travail. Ils sont prêts à refuser des choses pour pouvoir en mettre (du temps) plus sur la famille.* »

Les répondantes enseignantes de la génération Y, par le fait qu'elles sont en majorité des employées à statut précaire, considèrent que l'enseignement ne représente pas un milieu de travail stable parce qu'elles changent d'école chaque année.

D'autre part, certaines répondantes de cette génération disent avoir le sentiment de déranger les autres enseignantes et enseignants parce qu'elles fonctionnent rapidement. Une participante raconte : « *J'ai l'impression de déranger les autres parce qu'on bouge trop!* » Cette répondante considère que les enseignantes et enseignants de la génération Y adhèrent aux nouveautés qui sont proposées dans le milieu de l'éducation.

Selon les répondantes enseignantes de la génération Y, le personnel enseignant de cette génération a le sentiment d'arriver dans ce milieu avec l'obligation de trouver des solutions à tous les problèmes de la société (environnement, économie, etc.). Considérant ces problèmes de société, une répondante ajoute : « *Il faut embarquer nos élèves là-dedans; essayer de leur faire voir autrement les choses.* »

Toujours selon les répondantes de la génération Y, lorsque les enseignantes et enseignants de cette génération proposent des changements ou des idées nouvelles, elles ont le sentiment de ne pas toujours être écoutées ou considérées. De leur point de vue, cette situation est déplorable car : « *On a plus d'expérience de ce qui est nouveau (réforme, programme) et on a plus tendance à vouloir expérimenter parce que c'est des choses sur lesquelles on a été formé.* » De plus, dans le travail, « *Il faut axer sur le changement et la diversité; je pense aux plus jeunes qui ont besoin d'avoir beaucoup de défis, de choses à faire, changer un peu tout le temps. Je pense que ça, c'est une nouvelle caractéristique multimédia, tout va vite.* »

2.3.8 *Manifestations des caractéristiques du personnel enseignant de la génération Y sur leur travail perçues par les répondantes et les redondants à la direction.*

Les répondantes et les répondants à la direction membre des vétérans perçoivent que les enseignantes et enseignants de la génération Y sont plus revendicateurs, impliqués et intéressés aux diverses offres de perfectionnement.

Les répondantes et les répondants à la direction représentant les *baby-boomers* trouvent que : « *La génération Y est très stimulante mais difficile au niveau organisationnel, au niveau de la disponibilité, de l'engagement et du partage.* » Selon une répondante, « *Ils demandent compensation, arrangement pour les heures de réunion.* » Une autre répondante ajoute que : « *Les jeunes ont un rapport particulier à l'autorité.* »

Les répondantes et les répondants à la direction représentant les *baby-boomers* croient que les enseignantes et enseignants de cette génération sont revendicateurs mais qu'ils ne se présentent pas nécessairement aux réunions lorsqu'il faut aller voter pour leurs conditions. Par ailleurs, ces répondantes et ces répondants considèrent que : « *La nouvelle génération donne beaucoup de place au plaisir et à la famille. Ils sont moins disponibles (en dehors de l'horaire régulier).* » Sur le plan pédagogique, les répondantes et les répondants à la direction disent de cette génération « *Qu'ils sont plus actuels (renouveau pédagogique, technologie de l'information et des communications).* »

Du point de vue des répondantes et des répondants à la direction de la génération X, les opinions sont partagées. Certains considèrent que les enseignantes et enseignants de la génération Y sont plus volontaires et qu'ils se donnent le droit de respecter leurs valeurs. Cependant, d'autres expriment le fait que les jeunes « *Savent tout, on n'a rien à leur dire, rien à leur montrer.* » Une répondante relate que : « *Les Y pensent à eux parce qu'ils ont été gâtés par la vie. Ce n'est pas toujours facile de faire passer le bien de l'élève avant le leur.* » Par ailleurs, selon les répondantes et les répondants à la direction membre de la génération X, sur le plan de la gestion de classe, les jeunes enseignantes et enseignants de la génération Y préfèrent développer une proximité avec leurs élèves.

Les répondantes et les répondants à la direction représentant la génération Y croient que les enseignantes et enseignants de leur génération veulent apprendre et qu'ils sont passionnés. Parfois, « *Les jeunes, avec les nouvelles approches, les nouvelles stratégies créent des irritants pour les (enseignants) plus âgés.* » Ces répondantes et ces répondants perçoivent qu'il est difficile pour les enseignantes et enseignants Y de concilier le travail et la famille et que ces derniers sont tout le temps pressés.

De façon générale, nous dégageons des propos tenus dans les deux groupes de discussion que les enseignantes et enseignants de la génération Y sont stimulants et impliqués malgré leur rythme de vie et de travail rapide. Cette génération d'enseignantes et d'enseignants exprime aisément son désir de conditions de travail agréables et de recherche d'équilibre, et ce, malgré leur statut précaire. Selon les répondantes et les répondants, il appert que c'est une cohorte qui a été formée récemment dans les universités et qui est à l'aise avec le nouveau programme de formation et les nouvelles approches pédagogiques.

3. LA COLLABORATION

Dans cette section, nous présentons les données issues des questionnaires et des échanges lors des deux groupes de discussion portant sur les manifestations des différences de génération entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration. Plus précisément, nous exposons les propos au regard de l'influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant, les avantages de l'intergénérationnel sur la collaboration, les liens entre l'intergénérationnel et les établissements scolaires œuvrant avec une clientèle particulière et les éléments pouvant nuire à la collaboration.

3.1 Influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant

Lors des groupes de discussion, nous avons demandé aux répondantes enseignantes si l'âge des personnes a une influence sur les relations entre les membres du personnel enseignant. De façon générale et spontanément, toutes les répondantes enseignantes, peu importe leur génération, ont affirmé que l'âge des personnes n'influence pas les relations entre le personnel enseignant ni le travail en équipe. Selon ces dernières, c'est plutôt la personnalité des gens et leurs valeurs qui jouent un rôle important. *« Je trouve que c'est difficile de catégoriser selon les générations. Je pense que ça va beaucoup plus avec la personnalité des personnes. »*

Malgré cette affirmation des répondantes enseignantes, nous avons relevé, à partir des propos tenus lors des groupes de discussion, des manifestations où l'âge influence les relations entre les membres du personnel enseignant de même qu'au regard des décisions d'ordre pédagogique, des décisions prises par l'école et aussi en ce qui a trait à la perception qu'ont les parents du personnel enseignant.

3.1.1 Influence de l'âge sur les relations intergénérationnelles entre les membres du personnel enseignant

L'influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant peut être positive ou négative.

D'un point de vue positif, les répondantes enseignantes des générations X et Y disent se rassembler spontanément autour des enseignantes et enseignants qui leur ressemblent en âge et qui ont *« L'air d'une nouvelle dans l'école. »* Cette remarque s'applique aux enseignantes et enseignants qui font de la suppléance ou qui arrivent dans une nouvelle école. Elle ajoute : *« Dans le sens où c'est une personne qui va être plus proche de mon vécu, qui va probablement être aussi nouvelle. »*

Une répondante de la génération X raconte qu'elle a développé de beaux liens d'amitié avec les enseignantes et enseignants *baby-boomers* : *« Ces baby-boomers pourraient être nos parents et ils prennent soin de nous, se préoccupent de notre santé, nous encouragent à prendre des pauses. Finalement, de belles amitiés sont nées de ces fréquentations entre collègues. »*

D'un point de vue négatif, les jeunes enseignantes de la génération Y ont l'impression d'être jugées par certains de leurs collègues *« J'ai l'impression que des fois, la génération Y, on dérange un petit peu les autres, qu'on fatigue les autres. »*

3.1.2 *Influence de l'âge sur les décisions d'ordre pédagogique*

Selon les répondantes enseignantes, les différences liées à l'âge ou aux générations se manifestent lorsqu'il y a des décisions importantes d'ordre pédagogique à prendre dans les écoles. Dans ces moments, les préjugés ou les conflits de valeurs ressortent. Une répondante enseignante de la génération X raconte : *« Le retour des pourcentages! Les générations qui ont déjà connu cette façon d'évaluer sont revenues à leur vieille méthode alors que celles qui se sont plus impliquées dans la réforme ont évalué autrement. Alors, il y a moins d'uniformité dans l'évaluation. »*

Les choix d'activités de formation pour l'ensemble de l'école donnent lieu à des discussions importantes car cela met en évidence des différences sur le plan de la formation initiale de l'ensemble des membres d'une équipe-école, du rapport aux changements et de l'importance accordée à la formation continue. Une répondante *baby-boomer* explique : *« Lorsque venait le moment de choisir des sujets de formation de groupe, lorsqu'on est des baby-boomers, on en a fait beaucoup et les sujets se répètent. »*

Selon une autre répondante *baby-boomer*, l'utilisation d'approches pédagogiques novatrices peut provoquer de l'anxiété ou des difficultés de communication entre les membres d'une équipe :

Les plus jeunes et les stagiaires utilisent des moyens nouveaux qui nous permettent de réviser notre façon de travailler. Cependant, chez les aînés, des idées neuves, l'utilisation de matériel nouveau peuvent créer de l'anxiété ou une communication plus difficile puisque l'on ne parle plus le même langage.

3.1.3 *Influence de l'âge sur les décisions prises dans l'école*

Les différences d'âge et de générations ont une influence sur certains choix que font les écoles. Une répondante de la génération Y raconte :

Je pense, quand il faut prendre des décisions-école, de faire des projets-école, nous, on a comme envie de faire de l'innovation, des nouveautés et vu qu'on est habitué de travailler beaucoup et de tout faire en même temps, on s'en met encore plus sur les épaules.

Une répondante enseignante de la génération Y a relaté un exemple lié à la conscience écologique lorsque vient le temps de choisir des collations pour l'école :

Lors du choix de la collation-école pour la fête de Noël, les générations Y et les autres sont entrées en conflit : les générations Y voulaient une collation santé et qui ne nécessite pas d'utiliser de vaisselles jetables. Les autres ne voyaient pas la pertinence de perdre du temps pour ces valeurs.

Une répondante de la génération X exprime un autre exemple lié à la gestion disciplinaire de son école : « *Lorsque j'ai proposé différents moyens d'agir proactivement pour améliorer les rangs dans la cour, les baby-boomers n'avaient pas le goût de s'impliquer pour ne pas alourdir leur tâche.* »

3.1.4 *Influence de l'âge sur la perception qu'ont les parents du personnel enseignant*

De façon générale, il semble que l'âge des enseignantes et des enseignants ait davantage d'influence sur la perception qu'ont les parents du personnel enseignant. Selon les répondantes enseignantes, les parents sont craintifs que leur enfant soit dans la classe d'une jeune enseignante alors que d'autres redoutent une enseignante qui leur semble près de la retraite. Une répondante de la génération des vétérans raconte : « *Il y a des parents qui sont très contents... Y' en a même qui m'ont demandé si je restais encore une année de plus parce qu'ils voulaient que leur enfant soit dans ma classe. Par contre, il y en a qui disent : elle est trop vieille! Ils aimeraient mieux une enseignante plus jeune.* » Elle ajoute que la stabilité dans une même école facilite la crédibilité auprès des parents et atténue les préjugés des parents liés à son âge et à son apparence.

Pour leur part, les répondantes enseignantes des générations X et Y disent devoir bâtir leur crédibilité auprès des parents notamment si elles ont l'air très jeune. Elles se disent jugées sur leur apparence par les parents mais aussi par leurs collègues. Selon une répondante de la génération Y « *Au niveau de la crédibilité, quand on est suppléante, qu'on est très jeune, qu'on a une face de 16 ans, c'est extrêmement difficile.* »

3.2 **Influence de l'âge sur les relations entre les membres du personnel enseignant selon les répondantes et les répondants à la direction**

Tout comme l'ont indiqué les répondantes enseignantes, l'ensemble des répondantes et des répondants à la direction accorde une importance plus grande à la personnalité des gens qu'à leur âge. Un directeur membre des vétérans mentionne « *il est important de comprendre les valeurs des gens, leurs référents* » pour bien travailler avec tous. Un autre répondant de la génération Y souligne « *qu'on ne perçoit pas toujours les événements de la même manière. Il y a alors une*

confrontation de valeur ou de croyance. Ce n'est pas une question de générations mais de personnalité».

Malgré cette affirmation, dans le groupe de discussions des répondantes et des répondants à la direction, nous avons relevé l'influence des différences d'âge ou de générations sur le plan des relations entre les membres du personnel enseignant et ceux de la direction de même qu'entre les membres du personnel enseignant.

3.2.1 Influence de l'âge sur les relations entre le personnel enseignant et le personnel de direction

Il semble que l'âge des membres du personnel enseignant influence les relations qu'ils ont avec ceux de la direction, selon l'âge même des gestionnaires. Un répondant à la direction membre des vétérans mentionne qu'il doit « *faire ses preuves* » devant une enseignante ou un enseignant plus âgé et d'une façon générale, qu'il lui faut développer des approches différentes selon l'âge des enseignantes et enseignants pour ne pas blesser les personnes. « *Mon âge aide car je connais les préoccupations de tous...arrivant à la soixantaine, mon expérience sécurise les jeunes et les baby-boomers ont l'impression que je les comprends mieux* ». Une répondante membre des baby-boomers ajoute : « *Si j'ai un employé en difficulté, je vais être moins exigeante envers un vétéran qu'envers un jeune de la génération X ou Y.* ».

Les jeunes directions des générations X et Y vivent des difficultés reliées à leur jeune âge et à leurs années d'expérience. « *Comme jeune directeur, je me dois d'être plus préparé et plus affirmatif avec le personnel vétérans et les baby-boomers.* » Une autre ajoute : « *C'est plus difficile de travailler avec des baby-boomers et des vétérans. Il faut mettre des gants blancs car ils ont plus d'expérience que moi.* » Les jeunes répondants à la direction disent être perçus comme un patron par les jeunes enseignantes et enseignants et doivent développer une relation de type partenariat avec les enseignantes et enseignants plus âgés. « *Veut ou veut pas, quand*

tu es plus jeune qu'eux, que tu es leur patron, tu ne peux pas faire semblant que tu sais tout.»

3.2.2 *Influence de l'âge sur les relations entre le personnel enseignant*

Par ailleurs, une répondante à la direction membre de la génération X perçoit des tensions dans les relations entre les membres du personnel enseignant selon leur génération :

Les baby-boomers sont plus « workoolique » que la génération X qui recherche davantage un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Des commentaires ou reproches voilés se font parfois entendre, exemple : ha, tu quittes déjà? Ou bien : il me semble que tu as dû quitter souvent pour ton fils dernièrement? La génération des baby-boomers n'a pas eu de congé de maternité comme de nos jours et je sens ces femmes parfois amères et frustrées par rapport à cela.

En résumé, bien que spontanément les répondantes et les répondants affirment que l'âge n'influence pas les relations, nous avons dégagé selon les propos des répondantes enseignantes que l'influence de l'âge peut être positive ou négative et que cette influence se manifeste à travers les décisions d'ordre pédagogique et les décisions prises par l'école. De plus, l'âge des enseignantes et des enseignants a également de l'influence, parfois positive, parfois négative, sur la perception qu'ont les parents du personnel enseignant. Selon les répondantes et les répondants à la direction, nous retenons que l'âge des membres du personnel enseignant influence les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec ceux du personnel de direction, selon l'âge même des gestionnaires.

3.3 Avantages de l'intergénérationnel sur la collaboration

Les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction interrogés dans les deux groupes de discussion ont exprimé de nombreux avantages à travailler dans un milieu diversifié en termes de génération.

Les répondantes enseignantes issues des générations X et Y disent profiter de l'expérience des enseignantes et enseignants *baby-boomers* et des vétérans notamment sur le plan de la gestion de classe. Pour elles, il est rassurant de travailler avec des personnes plus expérimentées. Ce sont des gens de référence. Une répondante enseignante de la génération Y mentionne : *«Je serais complètement déstabilisée d'arriver dans une équipe où ce serait tous du monde qui ont mon expérience! Je me sens rassurée d'avoir des personnes qui ont plus d'expérience, à qui je peux me référer.»* Une autre répondante ajoute : *« ...Puis l'expérience qu'eux (vétérans et baby-boomers) nous apportent au niveau de la gestion de classe, de la résolution de conflits; tout le monde peut s'apporter si on se met à travailler en équipe vraiment.»*

Dans le même sens, les répondantes et les répondants à la direction représentant la génération Y considèrent que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* ont à transmettre leur savoir en matière de gestion de classe et leur connaissance des contenus disciplinaires; *« C'est la génération des baby-boomers qui amènent les règles, le fonctionnement, les surveillances, toutes ces choses-là. Les gens d'expérience ont développé des outils d'étude à la maison, des choses qu'avec le temps, tu bonifies. »* Toujours selon ces derniers, le personnel enseignant des générations X et Y doit aussi transmettre à ses collègues plus âgés ses connaissances des nouvelles technologies et des nouvelles approches pédagogiques; ces échanges de compétences favorisent l'entraide entre le personnel enseignant des diverses générations et la réussite des élèves.

Un répondant à la direction membre des vétérans mentionne les avantages de travailler dans un milieu intergénérationnel :

Si tu as le tiers de vétérans et de *baby-boomers*, l'expérience est là, le vécu est là et ce sont des gens qui sont capables d'écouter et de donner leur avis plus facilement. Quand tu as des jeunes, c'est plus explosif donc tu as ce côté revendicateur. Et quand tu as le juste milieu avec la génération X, là tu as le compromis entre les deux.

Une répondante à la direction *baby-boomer* ajoute : « *Mes deux équipes-cycle les plus performantes ce sont les deux où il y a les trois générations. Elles le verbalisent en disant : je n'ai jamais travaillé dans une équipe de même où tout le monde se complète!* »

Les répondantes et les répondants à la direction représentant la génération Y ont exprimé l'importance qu'il y ait dans une école des enseignantes et enseignants expérimentés travaillant depuis plusieurs années dans le même milieu. Ce fait n'est pas nécessairement relié à l'âge des personnes mais au nombre d'année dans la même école afin que la culture organisationnelle et l'histoire du milieu soient transmises au nouveau personnel. « *Je crois que l'avantage d'avoir des gens d'expérience, c'est la mémoire de la place.* »

Ainsi, tant les répondantes enseignantes que les répondantes et les répondants à la direction ont mentionné que la diversité générationnelle permet la création d'un bon climat de travail car il y a alors complémentarité. Lorsqu'il y a un bon équilibre entre les générations, il y a moins de place aux frictions; les avantages de chaque génération se répercutent les uns sur les autres.

D'après les propos de l'ensemble des répondantes enseignantes et des répondantes et répondants à la direction, nous pouvons dégager des caractéristiques communes aux générations qui sont perçues comme des avantages intergénérationnels. Dans le tableau 17, nous avons regroupé ensemble les générations des vétérans et des *baby-boomers* que nous associons aux enseignantes et enseignants plus âgés, et d'autre part, les générations X et Y qui font référence aux enseignantes et enseignants plus jeunes.

Ce regroupement s'est imposé lors des deux groupes de discussion. Lorsque nous avons abordé le thème de la collaboration, l'ensemble des répondants a cessé de parler d'une génération par rapport à une autre mais bien des vétérans et *baby-boomers* comme un seul groupe et le personnel enseignant des générations X et Y comme un deuxième groupe. Ce tableau illustre ce qui se dégage des deux groupes de discussions et des réponses aux questionnaires écrits sur les avantages de l'intergénérationnel en regard de la collaboration.

Tableau 17

Synthèse des caractéristiques communes du personnel enseignant perçues comme des avantages intergénérationnels perçues par les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction

Caractéristiques communes des générations	
Vétérans et Baby-boomers	Génération X et Génération Y
<ul style="list-style-type: none"> • Expérience sur le plan de la gestion de classe • Expérience sur le plan de la résolution de conflits • Personnes de référence, d'expérience • Transmission de l'histoire et de la culture du milieu 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des nouvelles technologies de communication • Connaissance des nouvelles approches pédagogiques • Créativité • Y : dynamisme • X : capable de faire des compromis

3.4 Liens entre l'intergénérationnel et les établissements scolaires œuvrant avec une clientèle particulière

Sur un autre plan, nous avons relevé à travers les propos de l'ensemble des répondantes et des répondants que la vocation particulière de certaines écoles a une influence sur la collaboration entre le personnel enseignant.

En effet, plusieurs ont soulevé l'importance de l'entraide dans une école œuvrant en milieu défavorisé. Il semble que les difficultés inhérentes au travail en milieu économiquement faible rassemblent le personnel et exigent la coopération de tous. Dans ces écoles, la diversité des âges ou des générations ne se ressent pas entre les enseignantes et enseignants.

Pour illustrer ce constat, une direction raconte : *« Je trouve qu'en milieux défavorisés, il y a comme une espèce de concertation obligée. Je trouve que ça atténue certaines caractéristiques des fois péjoratives que l'on attribue à certains groupes d'âge. »*

Une répondante à la direction, membre des vétérans ajoute :

Il y a des écoles où les générations se mélangent mieux. Il y en a d'autres où l'on sent tout de suite que les jeunes veulent montrer aux vieux et les vieux disent : ha! mon dieu, s'ils savaient! Dans les équipes en milieu défavorisé, c'est moins présent. Il faut se mobiliser, c'est le bien de l'enfant et oublie tes bibittes personnelles et travaille!

Une répondante enseignante travaillant dans une école en milieu défavorisé et dans laquelle la proportion d'immigrants est très importante raconte : *« On a une particularité à notre école; c'est qu'il s'est créé un climat avec plus de solidarité parce qu'il faut aller chercher chez l'un et chez l'autre une façon d'améliorer notre sort. »*

Une répondante enseignante qui travaille dans une école qui regroupe une très forte proportion d'enfants de militaires fait le même constat concernant la solidarité qui se développe autour de situations d'écoles particulières. *« En tout cas, nous, on a eu une belle complicité parce qu'à chaque fois qu'il y a un soldat de mort, on s'entraide! »*

3.5 Éléments pouvant nuire à la collaboration

Les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction ont identifié des éléments pouvant nuire à la collaboration entre le personnel enseignant. Nous avons regroupé ces éléments autour de trois thèmes : le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations, la résistance aux changements pédagogiques et l'instabilité du personnel enseignant des générations X et Y.

3.5.1 *Le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations*

Le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations au sein d'une équipe-école ou d'une équipe-cycle peut nuire à la collaboration. Une répondante enseignante de la génération Y mentionne : *« Il y a des écoles où c'est l'équipe-cycle complète qui est réfractaire. Ça crée des tensions. »* Par exemple, dans une équipe-cycle composée de trois membres *baby-boomers* et d'une enseignante de la génération Y, cette dernière a du mal à exprimer et faire valoir son point de vue : *« Ils sont réfractaires à tout, ils disent : on faisait ça avant! »*

Dans cet ordre d'idée, des répondantes enseignantes des générations X et Y œuvrant dans des équipes-écoles stables et représentées par des membres des vétérans et des *baby-boomers* ont mentionné le fait qu'en plus du déséquilibre dans la représentation des générations, cette stabilité peut entraver les collaborations lors de l'arrivée d'un nouveau membre.

Selon leurs propos, les enseignantes et enseignants en poste depuis longtemps dans les mêmes écoles ont développé des habitudes, des façons de faire qu'ils ne veulent pas facilement changer. Une répondante enseignante de la génération X raconte : « *Quand je suis arrivée en début d'année et que j'essayais d'apporter de nouvelles idées, je me faisais écraser parce que Wow, la petite jeune qui arrive!* »

Selon une répondante enseignante de la génération Y, le manque d'écoute, d'ouverture aux nouveautés et la peur des changements peuvent engendrer des collaborations difficiles. Cette situation agit sur la motivation des jeunes enseignantes et enseignants. « *Ça démotive, quelque chose de rare! Tu as quasiment le goût de changer de travail tant qu'à travailler dans une place où t'as pas le droit de rien faire!* » Une enseignante de la génération X ajoute : « *S'il y a des baby-boomers et qu'en plus, ça fait longtemps qu'elles sont là, il y a une sorte de façon de faire d'installée. Là, c'est vraiment difficile d'instaurer de nouvelles choses.* »

3.5.2 La résistance aux changements pédagogiques

Les changements pédagogiques peuvent devenir des sources de conflits entre les générations. Une répondante enseignante de la génération X exprime cette idée : « *Ils (le personnel enseignant vétérans et baby-boomers) rejettent les nouveaux courants. Ils disent qu'ils ont déjà changé ça auparavant et ils sont revenus à ces méthodes-là aujourd'hui. Ne serait-ce que la nouvelle façon d'écrire en lettre attachées.* »

Une répondante de la génération X ajoute : « *J'ai senti que les baby-boomers étaient très réfractaires à ce que l'on essayait d'amener. Ça créait d'énormes tensions entre les générations de l'école. J'ai vu des enseignants qui ne se sont pas parlé pendant des jours!* »

Une répondante enseignante de la génération Y ajoute : « *Quand je pensais à ça, je pensais à la réforme et au retour au pourcentage. Ça c'est sûr que ça amène beaucoup d'écarts, des situations plus délicates par rapport à nos âges.* »

L'implantation d'un nouveau projet peut provoquer tant la collaboration que des dissensions importantes. Une répondante à la direction relate que : « *La décision de devenir une école à vocation particulière entraîne des changements pédagogiques qui ébranlent les valeurs des personnes, leurs compétences et leurs visions.* »

3.5.3 L'instabilité du personnel enseignant des générations X et Y

D'après les propos tenus par les répondantes enseignantes, nous constatons que l'instabilité du personnel peut aussi, dans certains milieux, entraver les collaborations.

Puisqu'ils sont souvent amenés à changer d'école, les répondantes enseignantes membres des générations X et Y disent qu'il est difficile pour elles de développer un sentiment d'appartenance à leur milieu. Cette situation peut être perçue comme un manque d'implication ou de loyauté aux yeux des enseignantes et enseignants en poste depuis longtemps dans un même milieu. Une répondante enseignante de la génération X explique : « *Il y a moins de loyauté comparativement aux baby-boomers qui pouvaient demeurer dans la même école longtemps et qui avaient un sentiment d'appartenance à leur école.* »

Pour résumer les propos énoncés par l'ensemble des répondantes et répondants, nous avons regroupé dans le tableau 18 les éléments pouvant nuire à la collaboration entre le personnel enseignant.

Tableau 18
Synthèse des éléments qui entravent la collaboration entre les enseignantes et enseignants selon les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction

Éléments qui entravent la collaboration
Le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations <ul style="list-style-type: none"> •Tensions dues à la faible représentation de certaines générations
Les changements pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> •Manque d'ouverture et d'écoute •Peur du changement •Résistance aux changements •Conflits de valeurs
L'instabilité du personnel enseignant des jeunes générations <ul style="list-style-type: none"> •Mouvement du personnel •Faible sentiment d'appartenance

4. LES PRATIQUES DE GESTION

Sur le plan des pratiques de gestion qui favorisent et qui nuisent à une collaboration optimale entre les générations, nous avons regroupé les stratégies évoquées par l'ensemble des répondantes et des répondants en ce qui a trait aux relations intergénérationnelles et au transfert des savoirs, au travail en équipe et à la conciliation travail-famille.

4.1 Les relations intergénérationnelles et le transfert des savoirs

Pour favoriser de bonnes relations intergénérationnelles, les répondantes enseignantes de toutes les générations s'attendent à ce que les directeurs et les directrices d'école soient impartiaux, respectueux des personnes et qu'ils donnent une direction dans l'école. Une répondante membre des *baby-boomers* raconte : « *Je pense qu'une direction qui respecte son personnel ne prend pas partie pour un ou pour l'autre.* »

Une enseignante de la génération Y précise qu'elle souhaite que la direction respecte le point de vue des jeunes et qu'elle favorise les projets qui ne sont pas acceptés par un groupe d'enseignantes et enseignants plus réfractaires. Pour expliquer cette idée, cette répondante enseignante relate les propos d'un directeur : « *On a des personnes ici qui ont des idées le fun mais il faut niveler tout à bas niveau parce que les autres ne veulent pas le faire.* »

Une enseignante de la génération X ajoute :

Quand il y a des clans très forts, qu'une nouvelle idée est apportée et que l'effet du nombre fait qu'on ne peut jamais apporter de nouvelles idées, alors la direction se doit de dire, dans les années précédentes nous avons fait ça et maintenant, pourquoi ne pourrait-on pas amener des changements?

Une répondante à la direction partage cet avis :

Quand j'ai commencé, ce qui me choquait c'était la vision de l'école au niveau des formations. J'arrivais pour l'année mais quand arrivait le choix des formations, ce sont des budgets-écoles donc on va privilégier les gens qui sont en place et vont être là encore l'an prochain.

Sur le plan des pratiques de gestion, les répondantes enseignantes des générations X et Y ont relaté que certaines directrices et directeurs n'accordent pas toujours le droit de vote dans des décisions importantes aux enseignantes et enseignants contractuels de leur génération. Cette situation engendre des tensions dans l'équipe de travail et entraîne de la frustration chez les jeunes enseignantes et enseignants. Une enseignante de la génération Y raconte : « *Parfois, on voudrait refuser le vote aux précaires sous prétexte qu'elles ne restent pas à l'école parce que le résultat du vote ne fait pas leur affaire!* »

Les répondantes et les répondants à la direction reconnaissent l'importance de valoriser le travail de tous entre autres en étant attentifs à citer les bons coups des enseignantes et enseignants de chaque génération et en confiant des responsabilités et des mandats à différentes personnes de toutes générations. Un répondant à la direction membre des vétérans raconte : « *Moi, je choisis mes exemples, vieux, moyens, jeunes. Si tu veux que ça fonctionne bien, il faut que tu cites en exemple les bons coups de la génération baby-boomers, les bons coups des jeunes aussi.* »

Le mentorat entre les enseignantes et enseignants ressort comme un moyen d'assurer le transfert des savoirs et de faciliter les premières années d'enseignement des jeunes. Une répondante à la direction, membre des *baby-boomers*, relate : « *Ce que je faisais pour amalgamer les générations, je disais aux plus jeunes de se faire parrainer par quelqu'un qui est dans l'école depuis un certain temps.* » Une répondante à la direction de la génération X propose : « *Pourquoi ne pas mettre en place un projet d'accueil des nouveaux enseignants dans l'école? Les enseignants expérimentés, de générations différentes pourraient être jumelés avec les nouveaux.* ». L'ensemble des répondantes et des répondants à la direction reconnaît leur rôle dans le maintien de bonnes relations entre les membres du personnel et propose d'inciter les enseignantes et enseignants plus âgés à s'ouvrir aux nouveautés amenées par les plus jeunes, à faire en sorte que tous profitent de l'expertise des uns et des autres.

Finalement, selon les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction de toutes les générations, les rencontres sociales et les temps d'échanges informels sont à privilégier pour entretenir de bonnes relations dans un milieu et favoriser le transfert des savoirs entre les générations. Une répondante enseignante relate : « *Je vois la nécessité de placer un temps, un endroit pour les échanges. Si ça n'avait pas été là, je n'aurais pas pu aller chercher l'expérience des plus vieux.* »

Un répondant à la direction de la génération X propose « *Des cafés pédagogiques, des temps libres où les gens peuvent d'eux-mêmes, volontairement, aller vers les autres.* » Une répondante à la direction membre des *baby-boomers* mentionne : « *À travers les sociaux à l'école, naissent de beaux projets pédagogiques.* » Une répondante enseignante représentante des *baby-boomers* ajoute : « *Une direction qui veut que ça fonctionne bien doit favoriser le social. Dans les partys, toutes les générations sont là!* »

4.2 Le travail en équipe

Les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction constatent que la participation volontaire à des comités et à des projets favorise une meilleure collaboration entre les personnes de différentes générations que les équipes imposées, car les personnes se regroupent selon leurs intérêts, leurs affinités, leurs expériences et leurs forces. Une répondante enseignante de la génération Y a exprimé que : « *La structure qui aide à travailler avec les générations ce sont les comités parce que tu vas vraiment vers ce que tu aimes. Ça part de quelque chose qui nous tient à cœur et on est dans des générations différentes. C'est génial le travail qu'on fait ensemble!* » Une répondante enseignante membre des vétérans raconte : « *Quand les enseignantes travaillent sur un projet tel que le Gala méritas, toutes les personnes ont mis beaucoup de temps et d'efforts, chacun a donné ses idées.* » Une autre répondante enseignante de la génération Y suggère que : « *La direction mélange les gens de générations différentes pour parler sur un projet, ça peut faire émerger beaucoup plus d'idées.* »

En ce sens, une répondante à la direction de la génération X ajoute : *« Former des comités par intérêt est un gage de succès. Il faut aussi permettre à l'équipe-cycle de se donner un projet commun. Chacun y va de ses forces. »* Une autre répondante à la direction de la génération Y va dans le même sens : *« Il faut laisser les enseignants libres de s'engager dans les comités qui les intéressent. Je crois que tout part de l'intérêt et de la motivation. »*

Par ailleurs, en ce qui concerne le travail en équipe-cycle, les répondantes enseignantes soulignent l'importance de tenir compte des besoins des enseignantes et enseignants. Une répondante enseignante de la génération Y raconte que : *« Quand on se retrouve en équipe-cycle, de réunions imposées, des fois, on ne sait pas trop quoi dire. Ça devient lourd, on n'a pas envie de travailler en équipe parce que là, on n'a pas le besoin, ça ne nous sert pas! »*

4.3 Conciliation travail/famille

La situation familiale des jeunes enseignantes et enseignants des générations X et Y a des effets sur la collaboration intergénérationnelle. Les difficultés du travail en collaboration intergénérationnelle émanent du fait que les jeunes enseignantes et enseignants qui ont de jeunes enfants ont moins de temps pour travailler en fin de journée.

Bien que les répondantes enseignantes des générations X et Y ont identifié des difficultés reliées à la conciliation travail-famille, ce groupe ne propose pas de solution pouvant améliorer cette situation.

Du côté des répondantes et des répondants à la direction, un représentant de la génération Y relate :

Quand dans une équipe, il y a trois jeunes mamans, on n'a pas intérêt à faire une rencontre après l'école, elles vont regarder leur montre trois ou quatre fois et vont être sur le bord de la porte! Donc, on a tout intérêt à chercher d'autres manières de fonctionner.

Toujours selon les répondantes et les répondants à la direction, pour faciliter la conciliation travail/famille chez les enseignantes et enseignants, ces derniers proposent de maintenir l'équilibre entre les temps de réunions après les heures d'enseignement et lors des journées pédagogiques, prévoir de terminer les réunions plus tôt et dans la mesure du possible de prévoir du temps de libération sur les heures de classe. Un répondant à la direction, membre des vétérans, raconte : « *À partir du moment où il y a des jeunes dans ton équipe et qu'il faut qu'ils partent pour aller chercher les enfants au service de garde, ben si tu ne tiens pas compte de ça, ça affecte l'ensemble.* »

Sur le plan des pratiques de gestion qui favorisent et qui nuisent à une collaboration optimale entre les générations, nous retenons que les qualités relationnelles des gestionnaires, le savoir-être, jouent un rôle important dans le maintien de relations intergénérationnelles entre le personnel enseignant et que les temps d'échanges informels sont des lieux de collaboration entre les générations. De plus, la collaboration optimale dans le travail d'équipe se développe davantage dans la structure des comités dans lesquels les enseignantes et les enseignants s'engagent volontairement ou dans des équipes de travail équilibrées en terme de représentant des diverses générations. Enfin, la reconnaissance, dans les pratiques de gestion, de tous les membres du personnel, incluant les employés à statut précaire et des réalités familiales des enseignantes et enseignants des générations X et Y, favorise la collaboration intergénérationnelle.

En résumé de ce chapitre, nous retenons, parmi les valeurs des différentes générations évoquées par l'ensemble des répondantes et des répondants, que la sagesse caractérise les vétérans, la compétence, l'efficacité et la reconnaissance décrivent les *baby-boomers*, le rythme de travail rapide est perçu chez le personnel enseignant de la génération X, la coopération, la créativité et le rythme de travail rapide font consensus pour décrire le personnel enseignant de la génération Y. L'amitié est perçue comme une valeur importante par les répondantes enseignantes chez les jeunes.

Nous constatons également que la compétence est perçue davantage comme une valeur chez le personnel enseignant plus âgé. Ce qui se dégage chez les plus jeunes enseignantes et enseignants, c'est d'avoir une famille, la coopération et le rythme de travail rapide.

Pour le personnel enseignant vétéran, nous pouvons dégager qu'il est perçu comme ayant un rapport mitigé face aux changements actuels en éducation mais aussi comme du personnel chez qui l'expérience est reconnue.

L'ensemble des répondantes et des répondants perçoit que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* sont relativement présents et influents dans les écoles et que leur expertise profite aux jeunes enseignantes et enseignants des générations X et Y. Cependant, selon les répondantes et les répondants à la direction des générations X et Y, le personnel enseignant *baby-boomer* est confortable dans une certaine routine, a peur d'être déstabilisé et est plus ou moins ouvert aux changements et aux offres de perfectionnement.

La proximité avec l'élève ressort pour les enseignantes et enseignants de la génération X ainsi que l'ouverture aux perfectionnements offerts. Cette cohorte d'enseignantes et d'enseignants semble admirée par l'ensemble des répondantes enseignantes et des répondantes et des répondants à la direction pour sa créativité, son énergie et son implication dans l'école. Autre élément marquant, il appert que le personnel enseignant de la génération X vit la précarité d'emploi et développe l'entraide entre ses membres.

Quant aux enseignantes et enseignants de la génération Y, il ressort des réponses obtenues que ce personnel enseignant est stimulant et impliqué malgré son rythme de vie et de travail rapide. Toujours selon les résultats, cette génération d'enseignantes et d'enseignants exprime aisément leur désir de conditions de travail agréables et de recherche d'équilibre et ce, malgré son statut précaire. Finalement, il appert que c'est une cohorte qui est à l'aise avec le nouveau programme de formation et les nouvelles approches pédagogiques.

Au regard des avantages de la collaboration intergénérationnelle, nous dégageons que le personnel enseignant des générations des vétérans et des *baby-boomers* peut apporter aux jeunes enseignantes et enseignants son expérience sur le plan de la gestion de classe, de la résolution de conflits et qu'il peut transmettre l'histoire et la culture du milieu.

De son côté, le personnel enseignant des générations X et Y est aidant dans le domaine des nouvelles technologies et des nouvelles approches pédagogiques. Ce personnel enseignant peut également transmettre sa créativité et son dynamisme à l'ensemble de l'école.

Par ailleurs, les répondantes et les répondants ont identifié des éléments qui peuvent nuire à la collaboration intergénérationnelle. Nous retenons le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations, la résistance aux changements pédagogiques et l'instabilité du personnel enseignant des jeunes générations dans l'école.

En ce qui concerne les pratiques de gestion, les répondantes et répondants ont identifié des éléments reliés aux attitudes des directrices et directeurs d'école. Il appert que ces derniers doivent considérer et faire valoir les idées et projets de l'ensemble du personnel des diverses générations et valoriser le travail de tous.

Selon les résultats obtenus, le mentorat, le parrainage, les rencontres d'échanges informelles sont des mécanismes importants pour favoriser le transfert intergénérationnel des savoirs. De même, il semble que la participation volontaire à des comités et à des projets est à prioriser pour permettre la collaboration optimale entre le personnel enseignant. Enfin, il appert que les gestionnaires doivent tenir compte des conditions de vie des jeunes enseignantes et enseignants dans la planification et l'organisation des rencontres dans l'école.

CINQUIEME CHAPITRE

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Au chapitre précédent, nous avons exposé et analysé les résultats de notre recherche obtenus auprès des répondantes enseignantes et des répondantes et des répondants à la direction d'école primaire. Dans ce chapitre-ci, nous tenterons de cerner comment, dans le contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, une directrice, un directeur d'école primaire peut favoriser une collaboration optimale entre le personnel enseignant composé de diverses générations. Pour ce faire, nous plaçons nos résultats en lien avec les éléments de notre problématique et les études présentées dans le cadre théorique en revenant tour à tour sur chacun des objectifs de la recherche qui proposent d'aider les directrices et les directeurs d'école primaire à

- 1) cerner les valeurs propres à chaque génération d'enseignantes et d'enseignants qui forment les équipes-écoles et les équipes-cycle actuellement dans les écoles primaires québécoises;
- 2) identifier des manifestations des différences de génération entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration;
- 3) nommer des pratiques de gestion visant à faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le partage de l'expertise de chacun.

En ce sens, ce chapitre se divise en cinq parties : l'intergénérationnel et les changements démographiques, les valeurs propres aux quatre générations d'enseignantes et d'enseignants, la collaboration intergénérationnelle présentant les manifestations des différences de génération entre le personnel enseignant et les pratiques de gestion qui favorisent la collaboration et le transfert des savoirs. Nous terminons ce chapitre en présentant les retombées des résultats de cette recherche sur la pratique des gestionnaires.

1. L'INTERGÉNÉRATIONNEL ET LES CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES

Cette recherche a permis de constater la présence d'enseignantes et d'enseignants des quatre générations dans quelques écoles primaires de la région de Québec. Cependant, cette cohabitation devrait bientôt cesser, les enseignantes et enseignants vétérans prendront à très court terme leur retraite. Les écoles seront alors constituées d'enseignantes et d'enseignants issus des *baby-boomers* et des générations X et Y. Nous pouvons extrapoler et penser que les *baby-boomers* pourront choisir de rester en poste plus longtemps, ce qui permettra l'arrivée d'une nouvelle génération que l'on appelle la génération du millénaire.

Du côté des gestionnaires, lors des groupes de discussion, nous avons constaté que le personnel à la direction, membre des vétérans, est actuellement rappelé au travail pour remplacer des gestionnaires en congé. Cette possibilité laisse entrevoir que dans les prochaines années, des directrices et des directeurs des quatre générations seront en poste pour gérer les écoles primaires composées, elles aussi, de quatre générations de personnel enseignant.

Selon Audet (2004), en 2001, le Conseil du trésor évaluait que près de la moitié du personnel de la fonction publique était âgée de 45 ans et plus. Les données (tableau 4) fournies par les services des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec en 2007 confirment cette affirmation pour le personnel enseignant permanent de cinq écoles primaires. Toutefois, lorsque nous incluons le personnel enseignant contractuel, les chiffres fournis par cinq directrices et directeurs d'école (tableau 5) tracent un autre portrait; les membres des générations X et Y représentent 65,7 % des enseignantes et des enseignants présents dans les écoles. Ces résultats portent à croire que ce sont les enseignantes et les enseignants *baby-boomers* qui détiennent la plus forte proportion des postes permanents dans les écoles primaires ciblées, selon les données fournies par les ressources humaines.

Toujours selon ces mêmes données, 8,4 % des postes sont détenus par des enseignantes et enseignants de la génération Y. Selon les chiffres fournis par cinq répondantes et répondants à la direction, les enseignantes et enseignants de la génération Y représentent 26,2 % des effectifs. Ces résultats font ressortir le nombre important d'enseignantes et d'enseignants des générations X et Y ayant un statut précaire dans les écoles primaires. Or, selon les propos énoncés par les répondantes enseignantes de ces générations, la précarité d'emploi a des répercussions notamment au regard de la motivation au travail et du sentiment d'appartenance à un milieu, ce qui peut nuire à la collaboration intergénérationnelle.

2. LES VALEURS PROPRES AUX QUATRE GÉNÉRATIONS

Le premier objectif spécifique de cette recherche visait à identifier les valeurs propres à chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants. Nous présentons pour chacune des générations ce que les éléments énoncés dans les discussions et dans les questionnaires nous permettent d'ajouter ou de nuancer des descriptions que nous avons présentées dans le cadre conceptuel et théorique.

2.1 Générations et âges

Dans la définition du concept de génération, nous avons retenu qu'une génération fait référence à une tranche d'histoire sociale et à des modes de pensées. Nous avons également nuancé cette définition en apportant l'idée qu'une génération peut être dissociée de la notion d'âge.

Tout comme les générations, l'âge est un indicateur qui fait référence à des normes et à des codes sociaux qui servent notamment à distinguer des groupes dans la société. Selon le Petit Larousse (2000, p.45), l'âge est tout autant : « Le temps écoulé depuis la naissance » qu'une période de la vie correspondant à une phase de l'évolution de l'être humain», tel que l'âge de la retraite.

Le choc démographique que nous vivons fait évoluer la durée du travail et la durée de la retraite. Ces modifications viennent conséquemment redéfinir les normes qui prévalaient ces dernières années. Pour illustrer ces changements, mentionnons les modifications possibles liées à l'âge de la retraite : par exemple, les membres des générations X et Y qui ont mis du temps à accéder à un poste permanent pourraient travailler plus longtemps pour avoir de bonnes conditions salariales au moment de leur retraite.

Dans notre recherche, nous avons utilisé le terme génération et le terme âge. Selon les données recueillies, nous avons réalisé que lorsque les participantes et les participants ont fait référence à l'âge, c'est sous le biais de l'individu alors que lorsqu'ils ont utilisé le terme génération, les propos étaient davantage associés à une cohorte. Paré (2001) parle de personnalité collective. En ce sens, nous pouvons dire que cette recherche a permis de dégager la personnalité collective des enseignantes et enseignants de niveau primaire de chaque génération pour les écoles concernées.

2.2 Les valeurs des vétérans

Les données recueillies dans notre recherche mettent en évidence l'importance que le personnel enseignant membre des vétérans accorde à l'engagement, la loyauté, la liberté. Notamment, 33 % des répondantes et des répondants à la direction ont relevé ces valeurs chez le personnel enseignant de cette génération. De plus, l'ensemble des répondantes et des répondants reconnaît chez les enseignantes et les enseignants de la génération des vétérans la compétence et la sagesse et considère qu'elles sont des personnes-ressources pour les jeunes enseignantes et enseignants.

Ces données vont dans le sens du portrait présenté dans le cadre théorique. Bouchard et Corriveau (2006) soulignent que pour les vétérans, le travail est une valeur en soi, l'engagement est une qualité recherchée d'un bon travailleur et que la durée dans une même entreprise est une garantie de fidélité. Paré (2001) ajoute que les vétérans ont l'esprit d'équipe, la volonté de participer au bien commun et qu'ils respectent les procédures et les politiques.

L'ensemble des répondantes et répondants rencontrés ne considère pas ces enseignantes et enseignants comme des personnes réfractaires aux changements. Toutefois, leur grande expérience permettrait de tempérer la fougue des jeunes enseignantes et enseignants. À travers les propos des répondantes et des répondants, nous pouvons aussi dégager que ce personnel enseignant n'est pas à l'aise et confortable avec le nouveau programme de formation et qu'il a un style pédagogique plutôt traditionnel. Zemke *et al.* (2000) soulignent que les membres de cette génération maintiennent une distance entre eux et leur patron. Nous avons constaté que cette distance se manifeste également entre eux et les élèves.

Dans les groupes de discussion, nous avons senti une réserve de la part des participantes et des participants à s'exprimer sur cette génération. En fait, tous les répondants et répondantes à la direction membres des *baby-boomers* sont restés silencieux à propos du personnel enseignant vétéran et il y a eu peu de convergence de valeurs nommées par l'ensemble des répondantes et des répondants. Ce fait s'explique peut-être par le faible pourcentage de membres de cette génération présent dans les écoles primaires ou encore par le fait que pour les personnes interrogées, il soit plus délicat de juger des gens plus âgés qu'elles.

2.3 Les valeurs des *baby-boomers*

Les propos tenus à l'égard des *baby-boomers* dans nos groupes de discussion permettent de s'approcher du portrait des valeurs présentées dans le cadre théorique. Paré (2001) trace le portrait d'une cohorte très nombreuse en nombre, scolarisée qui remet en question les valeurs religieuses, traditionnelles, éducationnelles, morales et familiales. En ce qui concerne le nombre important de membres de cette cohorte, une répondante enseignante a relevé qu'en raison de leur nombre, « *Les baby-boomers ont un certain pouvoir et une autorité dans l'équipe.* »

Une répondante à la direction soulève que le personnel enseignant *baby-boomer* est très revendicateur et impliqué sur le plan syndical. Selon Paré (2001), pour cette génération, le travail est une priorité. Lévesque (2005) ajoute qu'ils ont un respect stratégique de la hiérarchie et qu'ils espèrent travailler dans un contexte de gestion participative.

Cette recherche permet de nuancer la valeur de la compétence reconnue chez les *baby-boomers* qui forment une cohorte importante d'enseignantes et enseignants de niveau primaire dans les écoles. En effet, plus de la moitié des répondantes et des répondants à la direction reconnaît leur compétence alors que seulement le quart des répondantes enseignantes partage cette opinion. Nous croyons que l'importance du nombre d'enseignantes et d'enseignants des générations X et Y réunis forment un groupe qui réagit à la personnalité collective des *baby-boomers*, au fait de l'influence qu'ils ont dans une école. Comme l'ont relevé certaines répondantes, lorsqu'une équipe est composée majoritairement de représentantes et de représentants des *baby-boomers*, ces derniers sont fréquemment réfractaires aux idées nouvelles, aux changements apportés par les jeunes enseignants et enseignantes.

Cette réaction, jugée négative, pourrait ne pas favoriser la reconnaissance de la compétence chez les *baby-boomers*. Au-delà du nombre d'enseignantes et enseignants de cette génération, cette influence s'explique également par leur stabilité dans le même milieu, ce qui fait défaut aux jeunes enseignantes et enseignants. Cependant, nous supposons que la majorité des répondantes et des répondants à la direction se situant vers la fin de la génération X et dans celle des *baby-boomers* explique que les *baby-boomers* représentent à leurs yeux une cohorte d'enseignantes et d'enseignants qui a de l'expérience, voire des compétences.

Plusieurs répondantes et répondants ont exprimé que le personnel enseignant membre des *baby-boomers* est moins ouvert aux perfectionnements que les jeunes enseignantes et enseignants des générations X et Y. Pourtant, selon Paré (2001), les *baby-boomers* accordent une grande importance à la scolarisation, au savoir et à la réalisation de soi par le développement intellectuel. Ce constat est questionnant étant donné que cette génération n'a pas été formée dans le sens du nouveau programme de formation. De plus, les résultats de notre recherche laissent également des interrogations concernant le renouvellement des approches pédagogiques de cette cohorte qui se sent confortable dans un style d'enseignement plutôt magistral. Notre questionnement se situe dans la capacité des enseignantes et des enseignants de cette cohorte à répondre adéquatement aux besoins des élèves actuels. De plus, à travers les propos de certaines répondantes et répondants, nous avons perçu que le personnel enseignant de cette génération a une perception mitigée envers les changements pédagogiques dictés par le Ministère. Une direction a relevé l'expression fréquemment énoncée par les enseignantes et enseignants *baby-boomers* « *les changements viennent d'en haut* ». Cette phrase décrit le sentiment de certains membres de cette cohorte de ne pas être partie prenante des décisions pédagogiques. Nous dégageons à nouveau, à travers ce sentiment, l'importance que le personnel enseignant *baby-boomers* accorde à la gestion participative, tel que nommé par Lévesque (2005).

2.4 Les valeurs de la génération X

Les données recueillies dans notre recherche mettent en évidence le statut précaire des enseignantes et enseignants de cette génération. L'aspect de la loyauté a même été souligné par une participante qui explique cette situation par les nombreux changements d'école que le personnel enseignant de cette génération doit effectuer. Conséquemment, il est difficile pour ce personnel enseignant de développer un sentiment d'appartenance à un milieu. Dans le cadre théorique, les propos présentés tracent le portrait d'une génération qui ne s'identifie pas à son travail, est moins dévouée à l'employeur (Paré, 2001) et qui remet en question l'autorité (Zemke *et al.*, 2000). Dans les conditions de précarité soulevées par les répondantes, nous constatons qu'il peut être difficile de développer un sentiment d'appartenance à un milieu, à une équipe de travail. Par ailleurs, il ressort que malgré la précarité de leurs conditions de travail, ce sont des enseignantes et enseignants qui investissent beaucoup de temps et d'énergie auprès de leurs élèves.

Pendant les groupes de discussion, lorsque nous leur avons donné l'occasion de s'exprimer sur leur travail, nous avons noté que ces enseignantes ont vécu difficilement leur insertion dans le monde de l'éducation en raison notamment de la difficulté pour ces dernières à obtenir un poste régulier. Dans le même sens, Scalabrini et Landry (2007) constatent que le contexte de récession économique a eu pour résultat de désillusionner les membres de cette génération face aux institutions.

Leur difficile insertion dans les écoles québécoises explique peut-être qu'une des valeurs marquantes identifiées par la majorité des répondantes et des répondants est la coopération, et ce, malgré l'importante concurrence qui est dite ressentie et vécue par et entre les membres de cette génération. Nous supposons qu'étant constamment en changement d'école, cette génération d'enseignantes et d'enseignants doit développer l'entraide pour contrer les difficultés inhérentes à son statut précaire.

Quant à la concurrence, elle s'explique également par la précarité du travail pour le personnel enseignant de cette génération ainsi que pour celui de la génération Y. Les enseignantes et enseignants placés sur la liste de priorité ou sur la liste de rappel de la commission scolaire doivent se faire valoir dans les écoles où ils ont la chance d'obtenir un contrat.

Selon l'ensemble des répondantes et des répondants, les enseignantes et enseignants de la génération X mettent au premier plan le fait d'avoir une famille. Cette valeur s'inscrit selon la classification de Beck (1984, dans Cloutier 2007) dans le type de valeurs humaines telles que la liberté, le bonheur, l'amitié. Nous pouvons penser que cet intérêt pour la famille correspond également à une période de vie. Par ailleurs, comme le mentionne Paré (2001), les membres de cette génération vivent les conséquences de la détérioration de la famille et des divorces nombreux. Cette génération fut donc la première à subir la détérioration de la famille, à vivre les conséquences liées au divorce de leurs parents. Leur quête du bonheur, liée au désir de fonder une famille, prend peut-être sa source dans l'enfance de cette génération.

Le rythme de vie rapide ressort pour les enseignantes et enseignants de la génération X tout comme pour celles et ceux de la génération Y. Nous croyons que ce constat est un effet de la difficile conciliation travail/famille. Selon une récente étude menée par le sociologue Mercure (2008), les Québécois sont déchirés entre la famille qui occupe la première place dans leur échelle de valeurs et le travail qui est une source de valorisation.

Enfin, cette recherche met en évidence la différence de perception entre les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction au regard des problèmes et défis relevés par les répondantes enseignantes versus la valeur du temps libre soulevée par les gestionnaires. En fait, 38 % des répondantes enseignantes soulèvent qu'elles ont des problèmes et défis à relever au travail alors que seulement 11 % des répondantes et des répondants à la direction l'ont identifié.

Lors des groupes de discussions, les répondantes enseignantes ont précisé que la valeur « problèmes et défis » faisait référence notamment à la clientèle plus lourde dans certaines écoles.

Quant à la valeur du temps libre, 33 % des répondantes et des répondants à la direction perçoivent que cette valeur est importante pour cette génération alors que seulement 13 % des répondantes enseignantes l'ont soulignée. Cette différence de perception corrobore les propos de Paré (2001) qui avance que la principale difficulté pour les membres de la génération X tient à la façon dont ils sont perçus par l'employeur.

2.5 Les valeurs de la génération Y

Les données recueillies sur la représentation du personnel enseignant de chaque génération laissent entrevoir que, dans un futur proche, les membres des générations Y représenteront une cohorte importante dans les écoles du Québec. Selon Paré (*Ibid.*), la génération Y est la plus populeuse du 20^E siècle. En ce sens, nous croyons pertinent de nous attarder un peu plus sur les valeurs de ces derniers.

Les propos exprimés dans les groupes de discussion vont en partie à l'encontre des propos exprimés par Paré (*Ibid.*) qui souligne que les jeunes de cette génération subissent bon nombre de préjugés, notamment en ce qui a trait au manque de leadership et au manque d'ambition. Or, nous n'avons pas relevé de préjugés défavorables à l'égard du personnel enseignant membre des Y. Par ailleurs, nous dégageons que le personnel enseignant de la génération Y est vu comme étant passionné, impliqué, créatif et ce, malgré sa mobilité et les inconvénients reliés à son statut précaire. En ce sens, nous corroborons le portrait tracé par Paré (*Ibid.*) lorsqu'il ajoute que l'ouverture d'esprit et une grande capacité d'adaptation caractérisent la génération Y.

De plus, tout comme la génération X, selon l'ensemble des répondantes et des répondants, le personnel enseignant de la génération Y adopte la coopération comme valeur importante. Selon Paré (*Ibid.*), les jeunes de la génération Y ont le sens de la collaboration puisqu'ils ont grandi en garderie et qu'ils ont été initiés très tôt au travail d'équipe par le système scolaire.

Sur le plan pédagogique, les résultats de la recherche font ressortir la connaissance qu'a le personnel enseignant de la génération Y du nouveau programme de formation ainsi que des nouvelles approches pédagogiques et son désir de développer une proximité avec les élèves. Selon Paré (*Ibid.*), leur compétence en matière de technologie provient de l'influence prépondérante qu'ont eu les nouvelles technologies de l'information et des communications dans leur vie. Ce dernier ajoute que cette génération est née en réseau, dans la société du savoir et que les membres de cette génération ont un niveau d'éducation plus élevé que la moyenne des générations précédentes.

Une étude, portant sur les valeurs et opinions de futurs enseignantes et enseignants provenant de la génération Y, effectuée par Parent *et al.* en 2006 auprès de 244 étudiants au programme de formation des maîtres de l'Université du Québec à Trois-Rivières, vient nuancer la perception qu'a cette génération du monde du travail. Les données de l'étude révèle que 88,2 % des futures enseignantes et enseignants participants considèrent le travail comme étant une valeur importante pour eux et 96,5 % pense que le travail devrait permettre à l'employé de se réaliser, même s'il n'est pas payant. Ils ajoutent que 94,2 % des jeunes enseignantes et enseignants n'hésiteront pas à quitter leur emploi s'ils ne sont pas heureux dans leur travail.

Concernant les résultats de cette recherche, nous devons tenir compte que les répondantes et les répondants ne sont pas encore sur le marché du travail. Il se peut qu'en vieillissant, l'importance qu'ils accordent au travail soit remise en question lorsqu'ils seront en âge de fonder une famille. En ce sens, une répondante de la génération X s'est exprimée ainsi : « pour la génération Y, il y a des valeurs plus importantes que le travail. Ils sont prêts à refuser des choses (contrat à temps partiel) pour mettre plus de temps sur la famille. »

Selon les résultats de notre recherche, avoir une famille et le rythme de vie rapide sont deux caractéristiques de cette cohorte. Les propos tenus dans les groupes de discussion mettent en évidence l'importance d'avoir une famille pour cette génération et confirment les propos de Lévesque (2004) qui souligne que le travail est un moyen d'obtenir des choses et que celui-ci doit donc être conciliable avec la vie de famille, les amis et les loisirs.

Les propos exprimés notamment par les répondantes et les répondants à la direction laissent entendre que le personnel enseignant de cette génération demande d'avoir de bonnes conditions de travail et de la flexibilité dans les horaires. Cependant, ces propos ne sont pas ressortis dans nos échanges avec les répondantes enseignantes. Dans le cadre théorique, selon Simard (2007), nous avons relevé que même si les jeunes accordent beaucoup d'importance au salaire et aux avantages monnayables, la flexibilité des horaires et les perspectives de développement personnel et professionnel au travail sont des éléments de négociation de plus en plus prioritaires. Dans le cadre scolaire, nous croyons que ces revendications se font de manière individuelle, auprès des directrices et directeurs respectifs. Les jeunes enseignantes et enseignants, compte tenu de leur situation précaire, ne sont pas nécessairement à l'aise d'exprimer leur revendication sur le plan des conditions de travail. Pourtant, l'étude de Parent *et al.* (2006) fait ressortir que 71,0 % des futurs enseignantes et enseignants croient encore que le syndicat est essentiel dans un milieu de travail.

Saubaber (2003, *Ibid.*), relève « que les jeunes sont réfractaires à l'autorité. » De plus, selon Lévesque (2004), pour la génération Y, l'autorité est une compétence qui doit s'acquérir. Une répondante à la direction a également mentionné que « *les jeunes ont un rapport particulier à l'autorité* ». Comme le souligne Paré (2001), habituée également à être consultée, cette génération a besoin de donner son avis, même si on ne lui demande pas.

Dans le groupe de discussion constitué d'enseignantes, plusieurs ont fait référence à la valeur « problèmes et défis » que vivent les jeunes enseignantes et enseignants de cette génération. Les répondantes ont expliqué ce constat par les difficultés inhérentes à la précarité d'emploi, par le difficile début de carrière, par les difficultés de concilier le travail et la famille et enfin par l'intégration des élèves en difficulté d'apprentissage et en trouble du comportement dans les classes régulières.

Notons cependant que cet aspect des problèmes et défis n'a pas été relevé dans le groupe de discussion du personnel à la direction. Tout comme pour le personnel enseignant de la génération X, nous notons une différence de perception entre les répondantes enseignantes et les répondantes et les répondants à la direction. Selon nous, cette différence de perception peut avoir des incidences sur la persistance du jeune personnel enseignant à poursuivre une carrière dans l'enseignement. Si les questionnaires ne soulèvent pas la question des problèmes et défis, peuvent-ils être en soutien pour cette cohorte?

Dans cette section, nous avons démontré que chaque génération présente dans les écoles primaires a ses valeurs propres. À partir des résultats de notre recherche et d'un article de Garceau (2007), nous avons cependant relevé des points communs entre ces différentes générations. Le tableau 19 en fait la présentation.

Tableau 19
Points communs entre les quatre générations de personnel enseignant

Les Vétérans et les <i>baby-boomers</i>	Ils ont de l'expérience sur le plan de la gestion Ils ont de l'expérience sur le plan de la résolution de conflits Ils sont des personnes de référence Ils transmettent l'histoire et la culture du milieu Ils ont un rapport mitigé envers les changements
Les vétérans et les X	Ils ont un esprit d'équipe
Les Vétérans et les Y	Ils sont conformistes Ils n'ont pas peur des projets ambitieux
Les <i>baby-boomers</i> et les X	Ils ont un rythme de vie rapide Ils ont besoin d'argent pour satisfaire leurs besoins de confort
Les <i>baby-boomers</i> et les Y	Ils sont éduqués, optimistes et engagés Ils recherchent la gratification personnelle Ils désirent satisfaire leurs besoins personnels Ils revendiquent des conditions de travail Ce sont deux cohortes importantes en nombre
Les X et les Y	Ils sont intéressés et maîtrisent les nouvelles technologies Ils recherchent l'équilibre et le plaisir Ils ont une bonne connaissance des nouvelles approches pédagogiques Ils sont créatifs Ils accordent une grande importance à la famille Ils ont un rythme de travail rapide Ils entretiennent une proximité avec l'élève Ils sont ouverts aux offres de perfectionnement Ils travaillent en coopération

Inspiré du texte de : Garceau, J. (2007). *Psychanalyse de 4 générations. Journal Liaison* (Sherbrooke) et des données de cette recherche.

Le tableau 19 met en évidence les complémentarités des valeurs et de leurs manifestations entre les membres du personnel enseignant des quatre générations. Nous constatons que chaque génération a des ressemblances avec toutes les autres mais que chaque génération a davantage de points en commun avec celle qui la suit. En ce sens, les vétérans et les *baby-boomers* forment un groupe qui ont plusieurs caractéristiques communes ainsi que les X et les Y. Enfin, nous relevons l'importance des points communs entre les *baby-boomers* et les membres de la génération Y qui sont, et seront encore dans les années futures, deux cohortes nombreuses d'enseignantes et d'enseignants.

3. LA COLLABORATION INTERGÉNÉRATIONNELLE

Le deuxième objectif spécifique de cette recherche consistait à relever des manifestations des différences de génération entre les enseignantes et les enseignants au regard du travail en collaboration.

Les résultats de notre recherche portent à croire généralement en l'existence de bonnes relations de travail voire même de solidarité entre le personnel enseignant dans les écoles primaires. Nos constats permettent de nous rapprocher de la position de Gauthier (2003), Lagacé (2005), Pelchat *et al.* (2003) dans Riffaud (2007, p.23) qui soutiennent que les relations intergénérationnelles en milieu de travail sont généralement harmonieuses, stimulantes et porteuses de changements.

De façon générale et spontanément, tous les participants et participantes interrogés et ce, peu importe leur génération, ont affirmé que l'âge des personnes n'influence pas les relations entre le personnel enseignant ni le travail en équipe. Selon eux, c'est plutôt la personnalité des gens et leurs valeurs qui jouent un rôle important au regard du travail en collaboration.

Cette affirmation rejoint celle énoncée dans la recherche de Pelchat *et al.* (*Ibid.*, p.23) à savoir « qu'aucune personne rencontrée n'a affirmé que le fait de travailler avec des personnes plus jeunes ou plus vieilles constitue un problème. » Certains répondants et répondantes ont même utilisé les mots « vieux/jeunes » pour faire référence à des enseignantes et enseignants plus âgés qui ressemblent davantage à de jeunes enseignantes et enseignants dans leurs façons de faire.

Nous constatons que les différences reliées à l'âge concernent davantage l'aspect de l'âge social dans le sens où les préoccupations des individus se modifient selon la tranche de vie dans laquelle ils se situent. Selon Marbot (2005, p.8) « l'âge social est la capacité de remplir des rôles construits par la société et donc relatif à la façon dont est organisée cette société. Il permet de distinguer et de classer les membres dans une société.» En ce sens, notre recherche met en évidence l'importance que les enseignantes et enseignants des générations X et Y accordent au fait d'avoir une famille. Cette préoccupation est légitime considérant l'âge de ce personnel. Certains répondants et répondantes ont mentionné une plus grande disponibilité chez les enseignantes et les enseignants *baby-boomers* ce qui correspond également à leur réalité sociale.

Au-delà de l'existence de bonnes relations de travail entre le personnel enseignant dans les écoles primaires, les résultats de la recherche ont fait ressortir trois éléments pouvant nuire à la collaboration intergénérationnelle : le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations, la résistance aux changements pédagogiques et organisationnels, la stabilité ou la mobilité du personnel qui joue un rôle sur le sentiment d'appartenance au milieu.

3.1 Manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations

Au regard du manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations au sein d'une école ou d'une équipe cycle, d'après les propos énoncés par l'ensemble des répondantes et des répondants, nous pouvons affirmer que c'est un élément majeur de difficulté lié à la collaboration intergénérationnelle au travail.

Nous avons relevé que les équipes dans lesquelles la collaboration était optimale étaient représentées par plusieurs générations. Comme l'ont souligné les répondantes et les répondants, il y a alors complémentarité des compétences et des savoirs. Ainsi, tous profitent de l'expertise des uns et des autres et les échanges de compétences favorisent l'entraide entre le personnel enseignant. Sur ce plan, nous avons constaté que la taille de l'école a une influence sur la diversité des générations. En effet, une petite école a moins de chance de retrouver une diversité de générations au sein de son personnel qu'une plus grosse institution.

Il appert que le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations, en plus de nuire à la collaboration optimale, empêche le transfert des savoirs et de la culture du milieu. Sur ce point, les jeunes enseignantes ont exprimé le besoin de travailler dans une école où des enseignantes et enseignants plus expérimentés peuvent transmettre la culture organisationnelle et l'histoire du milieu. Ces propos vont dans le sens des propos de Pelchat *et al.* (2003, p.23) qui indique que « les plus jeunes disent apprécier côtoyer leurs collègues plus âgés détenteurs d'une longue expérience de travail. »

3.2 La résistance aux changements pédagogiques et organisationnels

Concernant les éléments qui entravent ou nuisent à la collaboration optimale, nous notons la résistance aux changements. La résistance aux changements, notamment ceux proposés par le renouveau pédagogique, a été nommée par plusieurs répondantes et répondants lors des groupes de discussions. Citons par exemple les répondantes et les répondants à la direction des générations X et Y qui perçoivent que le personnel enseignant baby-boomer est confortable dans une certaine routine, qu'il a peur d'être déstabilisé et est qu'il est plus ou moins ouvert aux changements et aux offres de perfectionnement. Selon Pelchat *et al.* (*Ibid.*, p.23), « les jeunes employés lient l'avancée en âge à une résistance au changement. »

La résistance aux changements liés au renouveau pédagogique est pour nous un enjeu majeur. Cette réforme a des impacts importants entre autres sur les pratiques éducatives de tous les intervenants et les intervenantes. Rappelons notamment l'organisation en cycle d'apprentissage qui, comme le soutient Caron (2003), suppose un vrai travail d'équipe puisqu'un groupe d'enseignantes et d'enseignants est responsable de la progression de l'ensemble des élèves d'un même cycle. À notre avis, pour qu'il y ait une collaboration optimale à l'intérieur d'une équipe-cycle, l'ensemble des enseignantes et enseignants doit se donner ou accomplir une tâche commune.

Les résultats de notre recherche laissent supposer que cette nécessaire collaboration entre enseignantes et enseignants responsables de tous les élèves du cycle reste à construire et que l'acquisition d'une compréhension commune et partagée des finalités du renouveau pédagogique n'est pas encore acquise pour les membres du personnel enseignant notamment des générations des *baby-boomers* et des vétérans.

Pelchat *et al.* (2003, p.25) résument le rapport aux changements ainsi : « dans des situations où les changements opérés soulèvent des enjeux importants, des préjugés défavorables refont surface, la différence jeune/âgé se construit, les liens fragiles se brisent et les collaborations risquent de s'affaiblir. »

Cependant, les résultats de notre recherche ont permis de constater que la solidarité entre le personnel enseignant se développe plus facilement et naturellement dans une école œuvrant en milieu plus difficile. En regard de cette solidarité, Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005, p.69) soutiennent que « les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus. »

Ces derniers ajoutent que « l'engagement et l'enthousiasme des employés se révèlent plus forts lorsque ceux-ci acquièrent un attachement à l'égard de la mission.» (*Ibid.*, p.70) À travers les groupes de discussion, nous avons relevé, entre autres, que le personnel enseignant des écoles travaillant en milieu défavorisé se mobilisait autour des besoins des élèves et de leurs besoins de soutien entre eux. Les difficultés quotidiennes inhérentes à ces milieux laissent peu de place à des divergences reliées aux générations.

3.3 Précarité du personnel enseignant

Cette recherche a permis de constater que le personnel enseignant à statut précaire, notamment les membres des générations X et Y, a, en raison de sa mobilité d'une école à l'autre, de la difficulté à développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Ce sentiment d'appartenance peut être porteur de collaboration optimale dans le sens où les enseignantes et enseignants ont davantage le goût de s'impliquer, de collaborer dans un milieu significatif pour eux.

4. LES PRATIQUES DE GESTION

Le troisième objectif spécifique de l'essai visait à nommer des pratiques de gestion qui font émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le partage de l'expertise de chacun.

Les données provenant des groupes de discussion permettent d'établir des liens entre les pratiques de gestion et la collaboration intergénérationnelle au travail. Pelchat *et al.* (2003) « accordent une importance majeure aux pratiques de gestion qui ont une influence directe sur l'expérience de travail de chaque employé et sur les relations harmonieuses ou conflictuelles qu'ils entretiennent entre eux. »

Pour favoriser de bonnes relations intergénérationnelles, les répondantes enseignantes ont fait ressortir des conditions qui relèvent du leadership du personnel à la direction, de leur savoir-être notamment de ses qualités interpersonnelles. Nous relevons l'importance du respect de son personnel et de l'impartialité. Du côté des répondantes et des répondants à la direction, il appert que la reconnaissance du travail du personnel enseignant de toutes les générations et la valorisation sont deux éléments essentiels qui favorisent un bon climat de travail en collaboration.

Comme le mentionnait l'enquête de Pelchat *et al.* (2003), certaines pratiques de gestion peuvent être problématiques et entraver les rapports de collaboration entre les employés d'âges différents : les situations de surcharge de travail diminuent la collaboration, le statut d'emploi et les modalités de reconnaissance des savoirs.

4.1 Situations de surcharge de travail

L'aspect des situations de surcharge de travail n'a pas été mentionné comme pouvant nuire aux relations intergénérationnelles. Cependant, nous pouvons déduire à travers les propos énoncés concernant la conciliation travail/famille que les enseignantes et enseignants des générations X et Y ressentent de l'essoufflement et vivent sous pression.

Une répondante enseignante de la génération X mentionne :

Les *baby-boomers*, ils sont libres de faire ce qu'elles veulent dans leur classe. Nous, on marche un peu plus sur des œufs lorsqu'on est précaire. Les *baby-boomers* qui sont en place depuis longtemps ont de l'expérience, ils ont du temps libre pour s'améliorer, chose que je n'ai pas parce que j'ai des jeunes enfants. La génération Y, je la trouve très efficace. Elle a des défis à relever dans le sens des statuts précaires mais aussi de la clientèle qu'on a parce que maintenant, on intègre les enfants et on a des classes pas toujours évidentes.

Une répondante enseignante baby-boomer ajoute « *Je vous admire, les jeunes, d'avoir des enfants et d'enseigner à temps plein.* » Une autre répondante de la génération X précise que le personnel enseignant des générations X et Y doit « *Travailler sous pression et être toujours performant tout le temps, tout le temps.* »

4.2 Statut d'emploi

Le statut d'emploi a également été mentionné comme un élément qui influence les relations intergénérationnelles. L'enquête de Pelchat *et al.* (*Ibid.*) menée dans la fonction publique mentionne que l'évaluation des performances augmente la pression sur l'employé à travers le jugement porté sur le travail. Les pratiques de gestion reliées à l'évaluation ont été amenées, dans notre recherche, sous l'angle de la pression ressentie que vit le personnel enseignant à statut précaire par les répondantes enseignantes. Le fait de devoir être évalué à chaque contrat, dans chaque école augmente également la concurrence entre les membres des générations X et Y. Toujours en lien avec le statut d'emploi, les données de notre recherche mettent en évidence l'importance de donner le droit de vote à tous les membres de l'équipe-école, peu importe leur statut d'emploi.

D'après les employés interrogés dans l'enquête de Pelchat *et al.* (*Ibid.*), certains gestionnaires favorisent la formation des jeunes au détriment des travailleurs plus âgés. Dans le milieu de l'éducation, les résultats de notre recherche viennent nuancer cette donnée.

Nous relevons deux situations différentes reliées à la formation. D'une part, les budgets alloués à la formation dans les écoles étant insuffisants, certains gestionnaires vont préférer en faire bénéficier le personnel régulier. Sur ce plan, une répondante à la direction de la génération Y relate son expérience lorsqu'elle était enseignante :

Quand arrivaient les formations, ce sont des budgets/école, donc on va privilégier les gens qui sont en place et qui vont être encore là l'an prochain. Alors que moi, je considère que je peux me retrouver dans ton école l'an prochain ou chez ton voisin.

Cette réflexion amène le questionnement d'une vision commission scolaire du perfectionnement du personnel *versus* une vision simplement école. De plus, en ne favorisant pas l'accès aux formations du personnel enseignant à statut précaire, nous croyons que cela entraîne une démotivation de cette catégorie de personnel en plus d'avoir une influence majeure sur le sentiment d'appartenance à l'école de ces derniers.

D'autre part, la deuxième situation relevée dans les groupes de discussion est reliée aux conflits que peuvent entraîner les choix de formation pour l'ensemble de l'école. Une répondante enseignante membre des *baby-boomers* a utilisé le terme « irritation » engendrée au moment de choisir les sujets de formation de groupe. Elle ajoute que : « *Les sujets se répètent mais on doit les revivre au bénéfice des plus jeunes* ». Les propos exprimés dans les groupes de discussion ont permis de constater que les enseignantes et les enseignants membres des vétérans et des *baby-boomers* sont moins ouverts aux offres de perfectionnement. Or, dans une des compétences élaborées par le ministère de l'Éducation du Québec, il est indiqué que le personnel enseignant doit « s'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel. » (Gouvernement du Québec, 2004, p.107). Selon Riffaud (2007), dans le contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, la mise à niveau régulière des compétences est un enjeu majeur, et ce, tant pour les entreprises que pour la fonction publique.

Les données recueillies dans notre recherche soulèvent des questions au regard des formes de regroupement dans les écoles. Les répondantes enseignantes ainsi que les répondantes et les répondants à la direction ont mentionné que la structure à privilégier pour obtenir la collaboration optimale des membres du personnel est le comité notamment parce que la participation y est volontaire et que le personnel enseignant s'implique dans un comité selon son intérêt. Le travail en comité est fréquent dans les établissements scolaires; il a souvent pour but d'organiser les événements et les festivités dans toute l'école. Cependant, avec l'arrivée du nouveau pédagogique, le travail en équipe-cycle s'est imposé et demeure un défi important à relever.

4.3 Modalités de transfert des savoirs

Concernant les pratiques de gestion relative au transfert intergénérationnel des savoirs dans l'enseignement, selon les propos recueillis dans les groupes de discussion, les enseignantes et les enseignants plus expérimentés sont des références pour le personnel plus jeune et les échanges d'expérience s'effectuent fréquemment dans des temps informels. Nos résultats corroborent ceux présentés dans le cadre théorique issu de l'étude de Ouellet (2007) qui révèle l'existence de plusieurs mécanismes informels de transfert des savoirs. Selon 90 % des répondantes et des répondants de cette étude, le mécanisme le plus efficace est celui des échanges dans la salle des enseignants. Le travail d'équipe sur des projets favorise également le transfert des savoirs.

Toutefois, nous croyons important de mettre en place des mesures de transfert formel entre les enseignants de générations différentes. Dans les ministères touchés par la recherche de Pelchat *et al.* (2003), il est proposé de revoir le rôle du chef d'équipe afin de mieux soutenir les employés.

Dans le milieu de l'éducation, le rôle de chef d'équipe peut se transposer au rôle des représentants des équipes cycle ou encore des conseillers pédagogiques. Selon Ouellet (2007), le mentorat entre les enseignantes et les enseignants ressort comme un moyen efficace d'assurer le transfert des savoirs.

Sur ce point, il semble important d'explorer la reconnaissance formelle que peut prendre le processus de transfert des savoirs. Peut-on, par exemple, alléger la tâche d'une enseignante ou d'un enseignant qui serait en soutien auprès d'un nouveau dans son milieu?

Pour conclure sur les pratiques de gestion, nous présentons la synthèse inspirée de Marchand (2005) sur les pratiques d'apprentissage des quatre générations. Selon Marchand (*Ibid.*), le transfert réciproque de connaissance et d'expertise entre les générations constitue un processus incontournable pour l'évolution de notre société. Le tableau 20 fait ressortir la façon dont chaque génération aborde les apprentissages réalisés dans son milieu de travail.

Tableau 20
Les pratiques d'apprentissage selon les générations

Génération	Pratiques d'apprentissage
Les Vétérans Nés avant 1946	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de stabilité; - Formation logique; - Lien contenu/pratique; - Enseignement traditionnel; - Respect des règles - Respect de l'autorité; - Ne suivent plus s'ils sont en désaccord.
Les baby-boomers Nés entre 1947 et 1964	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction, socialisation, contacts humains et travail d'équipe; - Classe traditionnelle; - Participation à des activités; - Apprenants consciencieux et optimistes; - Difficulté avec l'autorité; - Échanges égalitaires;
La génération X Nées entre 1965 et 1976	<ul style="list-style-type: none"> - Milieu d'apprentissage autodirigé - Concept travail-espace : que le travail soit fait, peu importe le lieu ou le moment; - Entrent rapidement dans le vif du sujet; - Besoin de formateur compétent; - Aisance avec les ordinateurs; - Les connaissances augmentent les compétences; - Conscience environnementale
La génération Y Nées entre 1977 et 1997	<ul style="list-style-type: none"> - À l'aise avec les médias numériques et interactifs; - Préfèrent utiliser leurs connaissances dans un contexte d'enrichissement - Relever de nouveaux défis - Attitude gagnante - L'esprit d'équipe - Pragmatiques - Esprit entrepreneurial

Marchand, L. (2005). *Transfert des savoirs seniors/juniors : préparer la relève, tenir compte des compétences et des modes d'apprentissage*. Congrès ADIGECS, 19 mai 2005

Pour les directrices et directeurs d'école, ces éléments comparatifs peuvent être considérés dans leur pratique afin de favoriser la collaboration optimale de toutes les enseignantes et enseignants dans leur école et le transfert des savoirs entre les générations. À titre d'exemple, un questionnaire qui développera une culture d'organisation basée sur les rapports hiérarchiques risque de ne pas retenir les jeunes de la génération Y. Par ailleurs, une directrice ou un directeur qui utilisera l'ordinateur (courriel, portail) comme seul moyen de communication risque de laisser pour compte le personnel des générations *baby-boomers* et vétérans.

Enfin, nous croyons que les milieux qui n'accorderont pas suffisamment d'importance au transfert intergénérationnel des savoirs dans l'enseignement risquent entre autres de perdre une partie de l'histoire organisationnelle propre à chaque école, d'évacuer des savoirs d'expérience acquis chez le personnel enseignant membre des *baby-boomers* et des vétérans et de ne pas retenir les jeunes de la génération Y.

5. RETOMBÉES SUR LA PRATIQUE DES GESTIONNAIRES

Dans cette section, en réponse à la question générale de la recherche, nous nommons des pistes d'interventions possibles pour une directrice ou un directeur d'école qui souhaite favoriser une collaboration optimale entre le personnel composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacune. Nous présentons succinctement les pratiques à développer inspirées des propos tenus dans les groupes de discussion et du cadre conceptuel et théorique. Ces pratiques concernent les attitudes des directrices et des directeurs d'école, la connaissance du personnel enseignant, le transfert des savoirs et formations, le processus de consultation et de participation, les formes de regroupement, la précarité et la conciliation travail/famille.

5.1 Savoir-être des directrices et des directeurs d'écoles

Dans un premier temps, nous avons relevé dans les propos des répondantes et des répondants des habiletés propices à favoriser la collaboration intergénérationnelle optimale entre les membres d'une équipe-école. Comme le soutiennent Tremblay et Wils (2005), le gestionnaire doit inciter son personnel à travailler ensemble, peu importe son âge ou sa génération, en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. En ce sens, les directrices et directeurs doivent aider leur équipe-école à performer, se soucier du climat social et voir au bien-être de leur équipe. Pour ce faire, la capacité d'écoute, de reconnaissance et de

valorisation, le discernement et l'impartialité sont des qualités essentielles à développer. Enfin, nous croyons judicieux que les gestionnaires partagent leur vision et leurs valeurs aux membres de leur équipe.

5.2 Connaissance du personnel enseignant

Les résultats de cette recherche mettent en évidence l'importance pour une directrice ou un directeur d'école de s'assurer de bien connaître les valeurs des différentes générations du personnel qui composent son école pour établir un portrait des membres de son personnel.

Le portrait du personnel enseignant de chaque génération pourrait porter sur :

- La connaissance des valeurs propres à chaque génération
- La connaissance des pratiques d'apprentissage de chaque génération
- La connaissance des compétences propres à chacun et des besoins de formation
- La connaissance des conditions de vie particulières des membres du personnel enseignant.

Cette meilleure connaissance peut permettre aux gestionnaires de différencier leurs approches en tenant compte des différences et des forces de chacun et d'être attentifs aux besoins de tous les groupes. Permettre aux jeunes enseignantes et enseignants de relever des défis et reconnaître formellement l'expertise du personnel plus âgé sont des exemples de différenciation qui développent un climat propice à la collaboration intergénérationnelle.

En développant une meilleure connaissance de leur équipe, les gestionnaires s'assurent de comprendre les motivations de chaque personne et ainsi évitent de porter des jugements hâtifs. Enfin, acquérir une bonne connaissance des membres qui forment leur équipe de travail permet aux directrices et aux directeurs de clarifier et d'exprimer leurs attentes envers leur personnel.

Pour bien connaître leur milieu, et ce, malgré la charge de responsabilité sans cesse grandissante et le manque de temps, les gestionnaires doivent mettre du temps à leur agenda pour se « promener » dans leur école, discuter avec les gens, favoriser les rencontres individuelles de supervision.

5.3 Transfert des savoirs et formations

Considérant les changements prochains en terme de représentation des générations dans les écoles, nous recommandons aux gestionnaires de faire l'inventaire des savoirs essentiels à transmettre aux nouvelles enseignantes et enseignants, identifier les personnes qui détiennent ces savoirs et qui sont aptes à les transmettre et identifier les lieux efficaces de transfert des savoirs.

De plus, afin de favoriser le transfert des savoirs, chaque école pourrait se doter d'un processus d'accueil du nouveau personnel notamment en nommant une personne responsable de ce dossier dans son milieu. Une trousse des nouveaux comportant entre autres les valeurs du milieu pourrait être développée et remise systématiquement au nouveau personnel. Chaque nouvel enseignant ou enseignante pourrait être jumelé avec une enseignante ou un enseignant d'expérience.

Il faudrait également prévoir des mécanismes de reconnaissance pour le personnel qui joue le rôle de mentor, promouvoir les activités sociales et favoriser des temps d'échanges informels. Comme l'ont souligné les répondantes et les répondants,

les rencontres sociales sont des lieux d'échanges informels qui permettent de développer et d'enrichir les relations intergénérationnelles.

En ce qui concerne les formations, les gestionnaires devraient d'abord s'assurer de la pertinence des formations et des compétences des formateurs. Ensuite, il apparaît important de différencier également les formes de perfectionnement. En ce sens, le choix de formation pour l'ensemble du personnel devrait se faire tôt en début d'année scolaire et faire consensus pour s'assurer que les choix respectent les différents points de vue. À défaut d'un consensus pour des sujets-école, il est gagnant d'offrir des formations à des groupes ou à des équipes cycle. Sur ce plan, nous croyons que les gestionnaires pourraient revoir les mécanismes de formation continue au regard des besoins de toutes et de tous afin de permettre au personnel enseignant de se doter d'un plan de développement de leurs compétences.

5.4 Processus de consultation et de participation

Nous considérons important que les gestionnaires voient les processus de consultation et de participation mis en place dans leur école afin de tenir compte des idées de toutes et de tous et de maintenir un climat de travail favorisant la collaboration optimale. Il faudra permettre aux employés de réellement participer à la prise de décision. Lorsqu'il doit amorcer un changement, le personnel de direction doit s'assurer de l'adhésion du plus grand nombre des membres de leur équipe en favorisant les échanges, les discussions, en considérant tous les points de vue. Sur ce point, une répondante enseignante a proposé d'instaurer des bilans de mi-année afin que le personnel enseignant contractuel puisse participer et partager ses idées.

5.5 Formes de regroupement

Bien que les comités soient une forme de regroupement propice à la collaboration optimale entre les générations, les équipes-cycle demeurent un incontournable pour actualiser le renouveau pédagogique de l'éducation. À la lumière des propos échangés dans les groupes de discussion, il apparaît important que les gestionnaires accompagnent les équipes-cycle afin de les aider à trouver un sens à ce regroupement et une cible commune sur laquelle travailler qui permettra l'émergence des forces et des intérêts de chacun et le désir de collaborer.

5.6 Précarité et conciliation travail/famille

Considérant le nombre important d'enseignantes et d'enseignants à statut précaire dans les écoles primaires, nous croyons pertinent que les gestionnaires facilitent les conditions de travail de ce jeune personnel qui compose avec les difficultés inhérentes à l'insertion professionnelle et à ses conditions de vie familiale.

Les données recueillies dans notre recherche nous incitent à réfléchir sur l'organisation du travail. Dans les écoles primaires, nous constatons déjà le phénomène grandissant de la tâche partagée. D'ailleurs, selon Parent *et al.* (2006), 26,2 % des futurs enseignantes et enseignants aimeraient travailler à temps partiel toute leur vie. Dans cet ordre d'idées, il est de plus en plus fréquent de voir de jeunes enseignantes et enseignants demander des congés sans solde, soit pour travailler à temps partiel ou pour prolonger un congé de maternité. Au regard de cet aspect, nous retenons que les gestionnaires doivent avoir une bonne connaissance des réalités que vit le personnel enseignant afin d'en tenir compte dans leur planification des rencontres d'équipe.

Diminuer le nombre de réunions qui se terminent tard en fin de journée, offrir des libérations de temps sur les heures de travail pour du travail de concertation sont des pratiques gagnantes et respectueuses du rythme de vie rapide du jeune personnel.

Concernant les pratiques d'évaluation des enseignantes et enseignants des générations X et Y, les gestionnaires, à travers les liens qu'ils développent avec les jeunes enseignantes et enseignants, peuvent minimiser l'impact de ces évaluations à répétition d'une part en les situant dans un processus de supervision pédagogique qui touche l'ensemble du personnel de l'école et, d'autre part, en consultant les collègues d'autres écoles qui partagent les services d'une même enseignante ou d'un même enseignant afin de réaliser des évaluations conjointes, s'il y a lieu.

En ce qui a trait à la difficulté des enseignantes et des enseignants des générations X et Y de développer un sentiment d'appartenance à leur milieu de travail, nous croyons qu'il serait pertinent que les services des ressources humaines et les syndicats revoient et questionnent le mode d'attribution des postes contractuels et réguliers dans les écoles; en fait, les enseignantes et enseignants choisissent leur poste selon leur ancienneté et non selon leur désir. Conséquemment, une enseignante ou un enseignant qui se voit obligé de travailler dans un milieu, alors qu'il n'en a pas envie, n'aura pas nécessairement d'intérêt à collaborer avec son équipe de travail.

Dans les années futures, nous croyons que ces pistes d'intervention pourraient être prises en considération par les gestionnaires afin de s'assurer que le jeune personnel enseignant demeure dans la profession, de développer des mécanismes de transferts des savoirs intergénérationnels qui aideraient ces derniers à aplanir les difficultés qu'ils vivent au travail et de créer un climat de travail propice à la collaboration optimale.

En résumé de ce chapitre, nous avons lié les données recueillies avec les éléments de notre problématique et les études présentées dans le cadre théorique. Dans un premier temps, nous retenons que les membres des générations X et Y représentent actuellement 65,7 % des enseignantes et des enseignants présents dans les écoles et qu'un nombre important d'entre-eux ont un statut précaire. Par la suite, nous avons repris les valeurs propres aux quatre générations d'enseignantes et d'enseignants, la collaboration intergénérationnelle présentant les manifestations des différences de génération entre le personnel enseignant et les pratiques de gestion qui favorisent la collaboration et le transfert des savoirs. Nous avons terminé ce chapitre en identifiant, à partir des données recueillies dans notre recherche et celles présentées dans le cadre théorique, des pistes d'interventions, pour les gestionnaires d'écoles, propices à favoriser la collaboration optimale entre les générations.

CONCLUSION

L'objectif général de ce projet de recherche visait à cerner comment, dans ce contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, une directrice, un directeur d'école primaire peut favoriser une collaboration optimale entre le personnel composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacune.

Nous nous sommes spécifiquement attardés, dans ce projet, à cerner les valeurs propres à chaque génération d'enseignantes et d'enseignants qui forment les équipes-écoles et les équipes-cycle actuellement dans les écoles primaires québécoises, à identifier des manifestations des différences de génération entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration et à nommer des pratiques de gestion visant à faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le partage de l'expertise de chacun.

Afin d'atteindre notre objectif général, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative. Pour recueillir les données de notre recherche, nous avons utilisé un questionnaire écrit et procédé à deux groupes de discussion. Le groupe de discussion du personnel enseignant était composé de deux vétérans, deux *baby-boomers*, trois membres de la génération X et deux de la génération Y. Le groupe de discussion du personnel de direction a rassemblé deux vétérans, trois membres des *baby-boomers*, deux membres de la génération X et un de la génération Y. Nous avons présenté les données recueillies autour des grands thèmes suivants : les valeurs des quatre générations, les manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail, la collaboration et les pratiques de gestion.

Dans le but d'illustrer la présence des quatre générations dans le milieu de l'éducation, nous avons demandé au service des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec de choisir au hasard cinq écoles primaires afin de dresser le portrait des âges des enseignantes et enseignants présents dans ces écoles.

Sur ce plan, les données fournies par le service des ressources humaines d'une commission scolaire de la région de Québec confirment qu'il y a présence de quatre générations dans une école sur cinq. Dans deux écoles sur cinq, les *baby-boomers* sont en majorité alors que pour deux autres écoles, ce sont les enseignantes et enseignants de la génération X qui forment la cohorte la plus importante. Au-delà du groupe le plus nombreux pour chaque école, il appert qu'au total, pour toutes les écoles, la cohorte d'enseignantes et enseignants issue des *baby-boomers* est la plus nombreuse. Les données provenant du service des ressources humaines ne considèrent pas les enseignantes et les enseignants contractuels qui représentent un nombre important du personnel enseignant.

Par ailleurs, les données quantitatives recueillies dans le questionnaire écrit rempli par cinq répondantes et répondants à la direction, choisies au hasard, ont permis de constater que dans quatre écoles sur cinq, les membres de la génération X représentent le groupe d'enseignantes et enseignants le plus nombreux. Dans seulement une école, les *baby-boomers* sont en plus grand nombre. Selon ces données, le personnel enseignant de la génération X serait la cohorte la plus importante en nombre dans l'ensemble de ces écoles. De plus, en les additionnant, nous avons constaté que les membres des générations X et Y sont majoritaires.

Cette comparaison entre les données a permis de mettre en évidence l'importance en nombre des employés à statut précaire. De plus, les données recueillies permettent de prévoir, à moyen terme, les changements massifs de génération d'enseignantes et enseignants qui auront plus d'influence en raison de leur

grande représentativité dans les écoles primaires québécoises. Considérant que le personnel enseignant membre des *baby-boomers* prendra sa retraite dans les prochaines années, les enseignantes et enseignants représentant la génération X seront en très grand nombre et auront conséquemment un pouvoir d'influence important dans les institutions scolaires.

Le premier objectif spécifique de la recherche visait à identifier les valeurs propres à chacune des générations d'enseignantes et d'enseignants. Parmi les résultats intéressants en lien avec cet objectif, nous retenons que la sagesse caractérise les vétérans, la compétence, l'efficacité et la reconnaissance sont nommées par plusieurs répondantes et répondants pour décrire les *baby-boomers*, le rythme de travail rapide est perçu chez le personnel enseignant de la génération X, la coopération, la créativité et le rythme de travail rapide font consensus pour décrire le personnel enseignant de la génération Y. L'amitié est perçue comme une valeur importante par les répondantes enseignantes chez le jeune personnel enseignant.

Nous avons constaté que la compétence est perçue davantage comme valeur chez le personnel enseignant plus âgé. De plus, nous avons dégagé que les enseignantes et enseignants vétérans sont perçus comme ayant un rapport mitigé face aux changements actuels en éducation mais aussi comme du personnel chez qui l'expérience est reconnue. Les données recueillies nous ont permis de constater qu'ils ont un style pédagogique plutôt traditionnel qui se manifeste notamment dans le maintien d'une certaine distance entre eux et les élèves.

Selon les participantes et les participants à la recherche, nous dégageons que les enseignantes et enseignants *baby-boomers* sont relativement présents et influents dans les écoles et leur expertise profite aux jeunes enseignantes et enseignants des générations X et Y. Cependant, selon les répondantes et les répondants à la direction des générations X et Y, le personnel enseignant baby-boomer est confortable dans

une certaine routine et dans un style d'enseignement plutôt magistral et est plus ou moins ouvert aux changements et aux offres de perfectionnement.

La proximité avec l'élève ressort pour les enseignantes et enseignants de la génération X ainsi que l'ouverture aux perfectionnements offerts. Cette cohorte d'enseignantes et enseignants est admirée par l'ensemble des répondantes enseignantes et des répondants à la direction pour sa créativité, son énergie et son implication dans l'école. Le personnel enseignant de la génération X vit les inconvénients liés à son statut précaire d'emploi. À travers leurs propos, nous avons noté que ces enseignantes et enseignants ont vécu difficilement leur insertion dans le monde de l'éducation en raison de la difficulté pour eux d'obtenir un poste régulier.

Quant aux enseignantes et enseignants de la génération Y, il ressort dans l'ensemble des données recueillies que ce personnel enseignant est stimulant et impliqué malgré leur rythme de vie et de travail rapide. Pour certaines répondantes et répondants, cette génération d'enseignantes et d'enseignants exprime aisément son désir de conditions de travail agréables et de recherche d'équilibre, et ce, malgré leur statut précaire. Finalement, il appert que c'est une cohorte qui est à l'aise avec le nouveau programme de formation et les nouvelles approches pédagogiques.

Le deuxième objectif spécifique visait à identifier des manifestations des différences de génération entre les enseignantes et enseignants au regard du travail en collaboration. Les résultats de notre recherche portent à croire généralement en l'existence de bonnes relations de travail voire même de solidarité entre le personnel enseignant dans les écoles primaires.

De façon générale, tous les participants et participantes interrogés ont affirmé que l'âge des personnes n'influence pas les relations entre le personnel enseignant ni le travail en équipe. Selon eux, c'est plutôt la personnalité des gens qui joue un rôle important au regard du travail en collaboration. Cependant, l'analyse des

données recueillies a fait ressortir que le personnel enseignant des générations des vétérans et des *baby-boomers* peut apporter aux jeunes enseignantes et enseignants leur expérience sur le plan de la gestion de classe, de la résolution de conflits et qu'il peut transmettre l'histoire et la culture du milieu. De leur côté, le personnel enseignant des générations X et Y peut être aidant dans le domaine des nouvelles technologies et des nouvelles approches pédagogiques. Ce personnel enseignant peut également transmettre sa créativité et son dynamisme à l'ensemble de l'école.

Par ailleurs, nous avons identifié des éléments qui peuvent nuire à la collaboration intergénérationnelle. Nous retenons le manque d'équilibre dans le nombre de représentants des diverses générations, la résistance aux changements pédagogiques et organisationnels, la stabilité ou la mobilité du personnel enseignant dans l'école.

Le dernier objectif spécifique consistait à nommer des pratiques de gestion pouvant faire émerger les forces d'une équipe composée de générations multiples et à favoriser le transfert des savoirs dans les écoles. Les données provenant des groupes de discussion permettent d'établir une relation possible entre les pratiques de gestion et la collaboration intergénérationnelle au travail. Les répondantes et répondants ont identifié des éléments reliés au savoir-être des directrices et directeurs d'école. Ces derniers doivent considérer et faire valoir les idées et projets de l'ensemble de son personnel des diverses générations et valoriser le travail de tous. De plus, nous croyons judicieux que les gestionnaires scolaires développent une bonne connaissance du personnel qui compose leur équipe afin que ces derniers différencient leurs approches en tenant compte des forces et des besoins de chacun.

Le mentorat, le parrainage, les rencontres d'échanges informelles sont des mécanismes importants pour favoriser le transfert intergénérationnel des savoirs. La participation volontaire à des comités et à des projets est à prioriser pour permettre la collaboration optimale entre le personnel enseignant. En ce sens, nous recommandons

aux directrices et aux directeurs de se doter d'un plan de transfert des savoirs comprenant l'inventaire des savoirs à transmettre, les personnes aptes à les transmettre et les lieux efficaces de transmission. Enfin, les gestionnaires doivent tenir compte des conditions de vie des jeunes enseignantes et enseignants dans l'organisation des rencontres.

Ce projet de recherche comporte quelques limites qu'il importe de connaître pour interpréter les résultats. Ces limites pourraient être comblées dans des projets de recherches futurs sur le sujet de la collaboration intergénérationnelle dans le milieu de l'éducation.

D'abord, le sujet de l'intergénération est très vaste en soi. Il peut être abordé sur différents plans. Nous avons choisi de nous limiter aux thèmes suivants : les valeurs des quatre générations, les manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail, la collaboration et les pratiques de gestion. En ce sens, la fiche des participants ne permettait pas de recueillir des données sur la taille de leur école et le type de milieu et le sexe des répondantes et des répondants. Ces données pourraient être utiles dans des recherches ultérieures pour nuancer les résultats de notre recherche.

Au regard de la méthodologie, le choix des groupes de discussion a permis de recueillir des données pertinentes sur le sujet. Cependant, nous croyons que certaines participantes et participants ont pu censurer leurs propos afin d'éviter de froisser des personnes. La taille de l'échantillon était suffisante dans le contexte d'un essai mais un échantillonnage plus grand permettrait d'approfondir davantage le sujet.

Par ailleurs, pour mener à bien les échanges lors des groupes de discussion, nous considérons que le nombre de participants était trop nombreux au regard du nombre de questions. Les échanges étaient longs et l'animateur a dû précipiter les dernières questions d'entrevue.

Le questionnaire utilisé pour recueillir entre autres les valeurs qui prévalent chez les enseignantes et enseignants de chacune des générations comporte des ambiguïtés. D'abord, certains répondants et répondantes ont exprimé que le terme « enseignant » désigne seulement les titulaires de groupe donc il exclut les enseignantes et enseignants spécialistes et les orthopédagogues. Toutefois, le questionnaire écrit ne permet pas de faire ces distinctions. Une autre ambiguïté fut relevée dans la question visant à repérer de deux à six valeurs qui valent pour les enseignantes et enseignants de chacune des générations. D'une part, certaines participantes et participants ont eu de la difficulté à comprendre la question et n'ont nommé que six valeurs pour l'ensemble des quatre générations. D'autre part, certains items dans la liste de Senge *et al.* (2000) ont été perçus comme des états. Le terme « valeur » ne correspondait pas à leur perception.

Toutefois, malgré ces limites, nous croyons que notre démarche a permis l'acquisition de nouvelles connaissances dans le domaine de l'éducation au regard des manifestations des caractéristiques des quatre générations d'enseignantes et d'enseignants sur leur travail, la collaboration et les pratiques de gestion. De plus, nous avons identifié des pratiques de gestion pouvant aider dans le contexte de renouveau pédagogique, une directrice, un directeur d'école primaire à favoriser une collaboration optimale entre le personnel composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacune.

Dans un avenir proche, les écoles primaires seront constituées d'enseignantes et enseignants issus des *baby-boomers* et des générations X et Y. Nous pouvons extrapoler et penser que les *baby-boomers* pourront choisir de rester en poste plus longtemps, ce qui permettra l'arrivée d'une nouvelle génération que l'on appelle la génération du millénaire. Une recherche future visant à comprendre les valeurs et caractéristiques marquantes de la génération du millénaire pourra être pertinente pour les gestionnaires.

Enfin, comme les résultats de notre recherche font ressortir l'important nombre de personnel enseignant qui a un statut précaire dans les écoles primaires et que cette précarité d'emploi a des répercussions sur le travail des jeunes enseignantes et enseignants, nous croyons qu'une recherche portant sur les conditions de travail de cette génération pourrait faire émerger des pistes de solutions intéressantes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alaoui, A., Laferrière, T., Meloche, D. (1996). *Le travail en équipe : théorie et pratique à l'intention des étudiants et des étudiantes du premier cycle*. Québec : Faculté des sciences de l'Éducation, Université Laval. (ISBN 2-9801377-4-X).
- Allain, C. (2005). *Génération Y. L'enfant-roi devenu adulte*. Québec : Les Éditions logiques inc.
- Assogba, Y. (2004). , dans G. Pronovost & C. Royer (dir.). *Les valeurs des jeunes* (p.12-29). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Audet, M. (2004). *Un marché du travail en mutation*. Colloque de l'Association des cadres des collèges du Québec. Document téléaccessible à l'adresse < http://agora.qc.ca/mot.nsf/dossiers/Génération_X>.
- Bouchard, M., Corriveau, L. (2005-2006). Vers l'émergence d'un dialogue intergénérationnel. *Revue Le point en administration scolaire*, 8(2), 14-15
- Caron, J. (2003). *Apprivoiser les différences*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière.
- Cloutier, M. (2007). *Liens entre les préoccupations de directeurs d'école primaire et leurs stratégies pour implanter le curriculum et consolider le fonctionnement du conseil d'établissement*. Thèse de doctorat en éducation, Université de Montréal, Montréal.
- David, H. (2002). Défis de la gestion des âges et mutations du travail. In F. Lamonde (dir.), M. Audet, M. Bernard, R. Laflamme et A. Larocque, *La gestion des âges : Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy : Les presses de l'Université Laval.
- Dufresne, J., Laberge, H. (1998). *L'Encyclopédie de L'Agora*. Site téléaccessible à l'adresse < http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Generation_X >. Consulté le 2 janvier 2007.
- Fortin, M-F. (1996). *Le processus de recherche : de la conception à la réalisation*. Ville Mont-Royal : Décarie, éditeur inc.
- Fortin, M-F., Côté, J., Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Garceau, J. (2007). Psychanalyse de 4 générations. *Liaison (Sherbrooke)*, 41(16),1

- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Giard, A., Doucet, A., Toudert, M. (2000). *Le Petit Larousse Illustré*. Paris : Larousse.
- Gouvernement du Québec (1996). *Les états généraux sur l'éducation. Rénover notre système d'éducation : dix chantiers prioritaires*. Québec : Ministère de l'Éducation.
- Gouvernement du Québec (2001a). *Programme de formation de l'école québécoise : éducation préscolaire, enseignement primaire*. Québec : Ministère de l'éducation.
- Gouvernement du Québec. (2001b). *Formation à l'enseignement : les orientations, les compétences professionnelles*. Québec : Ministère de l'Éducation.
- Gouvernement du Québec (2002). *L'organisation du primaire en cycles d'apprentissage : une mise en œuvre à soutenir*. Québec : Conseil supérieur de l'éducation.
- Gouvernement du Québec (2004). *Un nouveau souffle pour la profession enseignante*. Québec : Conseil supérieur de l'éducation.
- Hallé, G. (2003). Le syndicalisme et le vieillissement des milieux de travail. *Vie et vieillissement*, 2(1-2), 25-33
- Jean, J.M. (2005). L'accompagnement pédagogique du personnel enseignant par les directions d'école : une contribution au processus de formation continue. Essai de maîtrise en éducation, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Karsenti, T., Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Québec : Éditions du CRP.
- Lafortune, L., Cyr, S., Massé, B. (2004). *Travailler en équipe-cycle entre collègues d'une école*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Littré, É. *Grand dictionnaire de la langue française*. Site téléaccessible à l'adresse < <http://www.granddictionnaire.com> >. Consulté le 7 mars 2007.
- Larocque, G. (2007). L'intergénération : un défi à relever. In Actes du congrès de la fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement. Montréal.

Legendre, R. (2000). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin, 2^e édition.

Léonard, F. (2003). *Le transfert des expertises dans les entreprises : La transmission des connaissances et des savoir-faire acquis par l'expérience. Revue de littérature*. Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction générale adjointe des politiques d'emploi.

Lévesque, A. (2005). La gestion des générations : le nouveau défi des organisations. *Le point en administration scolaire* (Montréal), 7(3), 10-12

Marbot, É. (2005). *Les DRH face au choc démographique : 20, 40, 60, comment les faire travailler ensemble*. Paris : Éditions d'Organisations.

Marchand, L. (2005). *Transfert des savoirs seniors/juniors : préparer la relève, tenir compte des compétences et des modes d'apprentissage*. Congrès ADIGECS, St-Sauveur, mai 2005.

Mercure, D. (2008). La révolution du travail par la famille. *Le Soleil*, 23 mars 2008, 2-3.

Mukamurera, J. (1999). Le processus d'insertion professionnelle de diplômés en enseignement au Québec : une analyse de trajectoires. *Éducation et francophonie*, 27(1), 1.

N'Gahane, P., De Rongé, Y. (dir.) (1996). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Armand Collin/Masson.

Ouellet, A. (2007). *Le transfert des savoirs dans l'enseignement : une nécessité*. Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et le syndicat de l'enseignement du Grand-Portage (SEGP).

Paré, G. (2001). *Génération Internet : La prochaine grande génération*. Rapport Bourgogne : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Paré, G. (2002). La génération Internet : un nouveau profil d'employés. *Gestion*, 27(2), 47-53.

Parent, G., Paré, C., Deslandes, R. (2006). *Valeurs et opinions de futurs enseignants provenant de la génération Y*. Université du Québec à Trois-Rivières : Département des Sciences de l'éducation.

- Pelchat, Y. (dir.), Campeau, A., Vézina, M. (2003). *Vieillessement de la main-d'œuvre, rapports intergénérationnels et pratiques de gestion*. Rapport de recherche du centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, Québec.
- Prudhomme, L., Bournois, F., In J.M. Peretti (dir.) (2007). *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*. (p.33-44). Paris : Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Riffaud, S., (2007). Âges et savoirs : vers un transfert intergénérationnel des savoirs. *Revue des études pour L'Alliance de recherche universités-communauté (ARUC) et Centrale des syndicats du Québec (CSQ)*, Québec.
- Riopel, M-C. (2006). *Apprendre à enseigner : une identité professionnelle à développer*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Scalabrini, P., Landry, M-E. (2007). Les défis de la gestion intergénérationnelle. *GRH-Ressources humaines*. Document téléaccessible à l'adresse <http://www.grh.ca/html/publications/gestion_intergene_print.html>.
- Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, C., Kleiner, A. (2000). *La cinquième discipline*. Le guide de terrain. Paris : First Editions.
- Simard, S. (2007). *Génération Y : attirer, motiver et conserver les jeunes talents*. Québec : Viséo Solutions.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-È., Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-75.
- Tremblay, M., Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 69-75.
- Zemke, R., Raines, C. Filipczak, B. (2000). *Generation at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York : American management association.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE POUR LES ENSEIGNANTES ET ENSEIGNANTS ET LES DIRECTRICES ET DIRECTEURS D'ÉCOLE PRIMAIRE

**Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les
établissements scolaires primaires du Québec : défis de la gestion
intergénérationnelle**

1-Pouvez-vous situer approximativement, dans le tableau qui suit, le nombre d'enseignantes et d'enseignants présents dans votre milieu de travail selon les générations :

Vétérans (1925 à 1946) 62 ans et plus	<i>Baby-boomer</i> (1947 à 1964) 44 ans à 61 ans	Génération X (1965 à 1976) 32 ans à 43 ans	Génération Y (1977 à 1997) 31 ans et moins

2-En partant de la liste de valeurs qui suit (Senge *et al.* 2000), et en y ajoutant celles qui vous semblent absentes, vous repérez deux à six valeurs qui, à votre avis, valent pour les enseignantes et les enseignants de chacune des générations avec lesquels vous travaillez :

Valeurs	Vétérans (1925 à 1946)	Baby-boomers (1947 à 1964)	Génération X (1965 à 1976)	Génération Y (1977 à 1997)
Accomplissement				
Amitié				
Argent				
Avancement et promotion				
Aventure				
Avoir une famille				
Changement et diversité				
Compétence				
Concurrence				
Conscience écologique				
Coopération				
Créativité				
Défi physique				
Démocratie				
Développement personnel				
Diriger les autres				
Efficacité				
Engagement				
Expertise				
Harmonie intérieure				
Honnêteté				
Indépendance				
Influence sur les autres				
Intégrité				
Liberté				
Loyauté				
Mérite				
Pouvoir et autorité				
Problèmes et défis				
Qualité des relations				
Reconnaissance				
Respect de soi-même				
Responsabilité				
Rythme de travail rapide				
Rythme de vie rapide				
Sagesse				
Sécurité				
Statut				
Stimulation				
Temps libre				
Travail significatif				
Travailler avec les autres				
Travailler seul				
Travailler sous pression				
Vérité				

- 3 Pensez aux enseignantes et aux enseignants de différentes générations qui travaillent dans votre école. Nommez un exemple concret d'une situation de travail qui met en cause des enseignantes et des enseignants de générations différentes et qui vous a étonné (agréablement ou non) ou qui a posé problème :

- 4 D'après vous, y a-t-il un lien entre la présence de différentes générations chez le personnel enseignant et le climat de travail de votre établissement? Si oui, décrivez brièvement comment cela se manifeste :

Merci de rapporter le questionnaire lors de la rencontre de discussion.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Marlène Bureau, étudiante à la maîtrise au département de la gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

418-529-1880

Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements scolaires primaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle

Cochez dans le tableau qui suit la génération dans laquelle vous vous situez :

Année	Génération
1925 à 1946	Les vétérans
1947 à 1964	Les <i>baby-boomers</i>
1965 à 1976	La génération X
1977 à 1997	La génération Y

Fonction :

- ☐ **Directeur**
- ☐ **Directeur adjoint**
- ☐ **Enseignant**

Nombre d'années d'expérience dans la fonction : _____

Marlène Bureau

ANNEXE B

GRILLE D'ENTREVUE DES GROUPES DE DISCUSSION

Phase d'introduction :

- **Mot de bienvenue**
- **Présentation des participants**
- **Présentation du déroulement**

1. Quelles sont, à votre avis, les principales valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chacune des générations avec lesquelles vous travaillez?

- Les vétérans
- Les *baby-boomers*
- La génération X
- La génération Y

Quels sont les impacts des valeurs de chaque génération d'enseignants :

- Dans le travail en général (lien avec les élèves, les parents, les programmes, la formation continue, etc.):
- Dans le travail en équipe (les comités, les réunions du personnel, etc.)
- Dans le travail en équipe-cycle

2. Comment pouvez-vous qualifier les relations que vous entretenez avec le personnel enseignant des différentes générations avec lesquelles vous travaillez?

- En quoi l'âge des enseignants avec lesquels vous travaillez influence vos relations?

3. En quoi la présence des trois ou quatre générations d'enseignants dans votre milieu de travail influence le climat de votre établissement scolaire?

4. Quels sont les avantages à travailler avec des enseignants d'âge différent?

5. Quels sont les désavantages de travailler avec des enseignants d'âge différent?

6. La situation intergénérationnelle est-elle porteuse de collaboration entre les enseignants? Décrivez par des exemples concrets :

7. La situation intergénérationnelle est-elle porteuse de conflits entre les enseignants? Donnez des exemples concrets :

8. Quelles sont les difficultés rencontrées liées à l'âge ou à la situation intergénérationnelle pour les enseignants dans votre établissement? (organisation du travail, organisation physique, crédibilité, etc.)

- Qu'est-ce qui fait problème pour les jeunes?
- Qu'est-ce qui fait problème pour les plus âgés?
-

9. En quoi le sens accordé au travail est modifié selon l'âge des enseignants? Donnez des exemples :

Les pratiques de gestions:

1. Quelles sont les conditions à mettre en place pour favoriser une bonne collaboration intergénérationnelle entre les enseignants dans une école?
 - Dans votre expérience, nommez des situations concrètes de travail où il y a eu construction d'expériences positives entre les enseignants de générations différentes et les conditions qui ont été mises en place.
 - En quoi les questionnaires peuvent favoriser la collaboration intergénérationnelle entre les enseignants?
2. Qu'est-ce qui entrave ou nuit à une bonne collaboration intergénérationnelle entre les enseignants dans une école?
 - De quelle façon la différence d'âge entrave-t-elle les collaborations?
 - Dans votre expérience, nommez des situations concrètes de travail où il y a eu des conditions qui ont nui à une bonne collaboration entre les enseignants de générations différentes. Quelles étaient ces conditions?
3. Quelles sont les stratégies d'action à privilégier les plus susceptibles de mettre à profit la contribution et l'expertise de tous les employés?
 - Pour les vétérans
 - Pour les *baby-boomers*
 - Pour la génération X
 - Pour la génération
4. Y a-t-il d'autres aspects sur le travail intergénérationnel que vous aimeriez ajouter ou discuter? Lesquels?

Phase de conclusion :

- **Synthèse des discussions**
- **Remerciements**
- **Suite de la recherche**

ANNEXE C

**LETTRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTES
ET DES PARTICIPANTS**

**Invitation à participer au projet de recherche intitulé :
Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les
établissements scolaires primaires du Québec : défis de la gestion
intergénérationnelle**

**Marlène Bureau, étudiante,
Faculté de l'éducation, département de la gestion de l'éducation et de la
formation
Directrice de recherche : Lise Corriveau, Université de Sherbrooke**

Québec, le 25 février 2008

Madame,
Monsieur,

Dans ce contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, nous menons une recherche qui vise à voir comment une direction d'école primaire peut favoriser la collaboration et des rapports harmonieux entre le personnel enseignant composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacun.

En tant qu'enseignant ou enseignante dans un établissement scolaire, nous sollicitons votre collaboration pour participer à un groupe de discussion, d'une durée maximale de deux heures, formé de six à huit personnes représentant chacune des générations présentes actuellement dans le milieu de l'éducation. Les propos tenus pendant le groupe de discussion seront enregistrés. Préalablement à la rencontre, nous vous demandons de remplir un bref questionnaire qui vous permettra de réfléchir sur la collaboration entre le personnel enseignant de différentes générations dans votre établissement.

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants et les cassettes contenant les données recueillies seront détruites ultérieurement et ne seront utilisées à d'autres fins que pour cette recherche. Les résultats seront diffusés dans un essai.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et la chercheuse s'engage à prévoir les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient prévu est le temps consacré à remplir le questionnaire et à participer au groupe de discussion, soit au maximum deux heures.

Votre contribution à la production de résultats de recherche pouvant favoriser la collaboration entre les différentes générations d'enseignantes et d'enseignants dans les écoles primaires compte parmi les bénéfices directs prévus. Aucune compensation monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Marlène Bureau au 529-1880 ou au 686-4040 postes 3431. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques, communiquez avec Madame Lise Corriveau, directrice de recherche au 450 - 463-1835 postes 61892 ou à lise.corriveau@usherbrooke.ca.

Nous vous remercions vivement pour votre collaboration à cette recherche sans laquelle est ne pourrait avoir de suite.

J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet intitulé cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements scolaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle. J'ai compris les conditions, les risques et les bienfaits de ma participation. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche.

Participant : _____
Signature : _____ Date : _____

Chercheuse : _____
Signature : _____ Date : _____

**Invitation à participer au projet de recherche intitulé :
Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les
établissements scolaires primaires du Québec : défis de la gestion
intergénérationnelle**

**Marlène Bureau, étudiante,
Faculté de l'éducation, département de la gestion de l'éducation et de la
formation
Directrice de recherche : Lise Corriveau, Université de Sherbrooke**

Québec, le 25 février 2008

Madame,
Monsieur,

Dans ce contexte de renouveau pédagogique qui demande un accroissement de la collaboration entre les membres du personnel enseignant, nous menons une recherche qui vise à voir comment une direction d'école primaire peut favoriser la collaboration et des rapports harmonieux entre le personnel enseignant composé de diverses générations en tenant compte des différences et des forces de chacun.

En tant que directeur ou directrice dans un établissement scolaire, nous sollicitons votre collaboration pour participer à un groupe de discussion, d'une durée maximale de deux heures, formé de six à huit personnes représentant chacune des générations présentes actuellement dans le milieu de l'éducation. Les propos tenus pendant le groupe de discussion seront enregistrés. Préalablement à la rencontre, nous vous demandons de remplir un bref questionnaire qui vous permettra de réfléchir sur la collaboration entre le personnel enseignant de différentes générations dans votre établissement.

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Les résultats de la recherche ne permettront pas d'identifier les participants et les cassettes contenant les données recueillies seront détruites ultérieurement et ne seront utilisées à d'autres fins que pour cette recherche. Les résultats seront diffusés dans un essai.

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, et de vous retirer en tout temps sans préjudice. Les risques associés à votre participation sont minimaux et la

chercheuse s'engage à prévoir les moyens nécessaires pour les réduire ou les pallier. Le seul inconvénient prévu est le temps consacré à remplir le questionnaire et à participer au groupe de discussion, soit au maximum deux heures. Votre contribution à la production de résultats de recherche pouvant favoriser la collaboration entre les différentes générations d'enseignantes et d'enseignants dans les écoles primaires compte parmi les bénéfices directs prévus. Aucune compensation monétaire n'est accordée.

Si vous avez des questions concernant ce projet de recherche, communiquez avec Marlène Bureau au 529-1880 ou au 686-4040 postes 3431. Si vous avez des questions concernant les aspects éthiques, communiquez avec Madame Lise Corriveau, directrice de recherche au 450 - 463-1835 postes 61892 ou à lise.corriveau@usherbrooke.ca.

Nous vous remercions vivement pour votre collaboration à cette recherche sans laquelle est ne pourrait avoir de suite.

J'ai lu et compris le document d'information au sujet du projet intitulé cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements scolaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle. J'ai compris les conditions, les risques et les bienfaits de ma participation. J'ai obtenu des réponses aux questions que je me posais au sujet de ce projet. J'accepte librement de participer à ce projet de recherche.

Participant : _____

Signature : _____ Date : _____

Chercheuse : _____

Signature : _____ Date : _____

ANNEXE D

FRÉQUENCE DES PERCEPTIONS DES VALEURS QUI PRÉVALENT CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATION SELON LES RÉPONDANTES ENSEIGNANTES

Fréquence des perceptions des valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chaque génération selon les répondantes enseignantes (N=8)				
Nb de fois	Vétérans	Baby-boomers	Génération X	Génération Y
6 75 %			- Avoir une famille - Coopération	
5 62 %			- Rythme de vie rapide	- Rythme de vie rapide - Conscience écologique - Problèmes et défis
4 50 %		- Efficacité - Sécurité	- Amitiés - Avancement - Promotion - Rythme de travail rapide	- Avoir une famille
3 38 %	- Compétence - Expertise - Sagesse - Sécurité	- Coopération - Argent - Diriger les autres - Influence sur les autres	- Accomplissement - Argent - Concurrence - Conscience écologique - Problèmes et défis	- Amitiés - Argent - Concurrence - Coopération - Créativité - Rythme de travail rapide - Travailler avec les autres
2 25 %	- Accomplissement - Défi physique - Engagement - Harmonie intérieure - Indépendance - Loyauté - Qualité des relations	- Avoir une famille - Compétence - Développement personnel - Indépendance - Liberté - Respect de soi-même - Statut	- Créativité - Respect de soi-même - Travail significatif - Travailler avec les autres - Travailler sous pression	- Changement et diversité - Qualité des relations - Sécurité - Travailler sous pression
1 13 %	- Amitiés, - Coopération - Développement personnel - Diriger les autres - Efficacité - Influence sur les autres - Mérite - Reconnaissance - Temps libre	- Accomplissement - Avancement et promotion - Aventure - Conscience écologique - Démocratie - Expertise - Qualité des relations - Reconnaissance - Rythme de travail rapide - Temps libre - Travailler avec les autres	- Compétence - Diriger les autres - Efficacité - Engagement - Harmonie intérieure - Intégrité - Pouvoir et autorité - Qualité des relations - Reconnaissance - Responsabilité - Temps libre - perfectionnement	- Accomplissement - Avancement et promotion - Compétence - Défi physique - Développement personnel - Efficacité - Stimulation - Temps libre - tolérance

L'honnêteté, la vérité et travailler seul sont trois valeurs qui n'ont pas été identifiées par aucun enseignant. La tolérance et le perfectionnement sont des valeurs qui ont été ajoutées à la liste initiale.

ANNEXE E

**FRÉQUENCE DES PERCEPTIONS DES VALEURS QUI PRÉVALENT
CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATION
SELON LES RÉPONDANTES ET LES RÉPONDANTS À LA DIRECTION**

Fréquence des perceptions des valeurs qui prévalent chez le personnel enseignant de chaque génération selon les répondantes et les répondants à la direction. (N=				
Nb de fois	Vétérans	Baby-boomers	Génération X	Génération Y
7 77 %				- Avoir une famille
6 66 %			- Argent - Avoir une famille	
5 56 %		- Compétence - reconnaissance	- Rythme de travail rapide	-
4 45 %	- Sagesse	- Efficacité - Sécurité	- Amitiés - Coopération	- Conscience écologique - Respect de soi
3 33 %	- Compétence - Engagement - Liberté - Loyauté - efficacité	- Expertise - Responsabilité	- Avancement et promotion - Efficacité - Temps libre	- Coopération - Créativité - Rythme de travail rapide - Temps libre - Aventure
2 22 %	- Argent - Avoir une famille - Coopération - Intégrité - Mérite - Sécurité	- Accomplissement - Avancement et promotion - Coopération - Démocratie - Diriger les autres - Engagement - Influence sur les autres - Loyauté - Mérite - Rythme de travail rapide	- Changement et diversité - Compétence - Conscience écologique - Respect de soi-même - Responsabilité - Rythme de vie rapide - Sécurité	- Compétence - Efficacité - Liberté - Mérite - Rythme de vie rapide - Travailler avec les autres
1 11 %	- Accomplissement - Créativité - Honnêteté - Pouvoir et autorité - Reconnaissance - Respect de soi-même - Rythme de travail rapide - Temps libre - Travailler avec les autres -	- Amitiés, - Argent - Aventure - Créativité - Indépendance - Intégrité - Pouvoir et autorité - Respect de soi-même - Sagesse - Statut - Temps libre - Travail significatif - Travailler avec les autres	- Accomplissement - Argent - Concurrence - Créativité - Diriger les autres - Harmonie intérieure - Indépendance - Liberté - Mérite - Problèmes et défis - Qualité des relations - Travailler avec les autres - Travailler sous pression	- Accomplissement - Amitiés - Changement et diversité - Démocratie - Développement personnel - Indépendance - Influence sur les autres - Responsabilité - Statut - Stimulation - Travail significatif -

ANNEXE F

LES VALEURS PERÇUES CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE CHAQUE GÉNÉRATION NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTES ENSEIGNANTES SELON LEUR GÉNÉRATION

Les valeurs perçues chez le personnel enseignant de chaque génération nommées par les répondantes enseignantes selon leur génération (N=8)				
	VETERANS	BABY-BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y
VETERANS N=1	Amitié Coopération Loyauté Qualité des relations sécurité	Coopération Indépendance	Amitiés Coopération	Amitiés Coopération Qualité des relations Sécurité Temps libre
BABY-BOOMERS N=2	Accomplissement Compétence Expertise Harmonie intérieure Indépendance Sécurité	Accomplissement Compétence Coopération Développement personnel Efficacité Influence sur les autres Qualité des relations Respect de soi-même Rythme de travail rapide Sécurité Temps libre Travailler avec les autres	Accomplissement Argent Avancement et promotion Avoir une famille Coopération Créativité Engagement Problèmes et défis Responsabilité Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide	Accomplissement Argent Avoir une famille Compétence Concurrence Problèmes et défis Qualité des relations Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide Travailler avec les autres Travailler sous pression
GÉNÉRATION X N=3	Compétence Défi physique Développement personnel Diriger les autres Efficacité Engagement Expertise Indépendance Loyauté Mérite Qualité des relations Sagesse Sécurité Temps libre	Argent Avancement Aventure Avoir une famille Conscience écologique Démocratie Développement personnel Diriger les autres Efficacité Expertise Indépendance Influence sur les autres Liberté Reconnaissance	Accomplissement Amitié, Argent Avancement et promotion Avoir une famille Compétence Concurrence Conscience écologique Coopération Créativité Diriger les autres Efficacité Harmonie intérieure	Amitié, Argent Avancement et promotion Avoir une famille Changement et diversité Concurrence Conscience écologique Coopération Créativité Développement personnel

		Respect de soi-même Sécurité Statut	Intégrité Problèmes et défis Qualités des relations Reconnaissance Respect de soi Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide Temps libre Travail significatif Travailler avec les autres Travailler sous pression	Efficacité Problèmes et défis Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide Sécurité Travailler avec les autres Travailler sous pression
GÉNÉRATIO N Y N=2	Harmonie intérieure Influence sur les autres Reconnaissance Sagesse	Argent Avoir une famille Compétence Coopération Efficacité Sécurité Statut	Accomplissement Avancement et promotion Avoir une famille Concurrence Coopération Diriger les autres Pouvoir et autorité Respect de soi-même Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide perfectionnement	Avoir une famille Changement et diversité Conscience écologique Coopération Créativité Défi physique Problèmes et défis Rythme de vie rapide Stimulation tolérance

ANNEXE G

**LES VALEURS PERÇUES CHEZ LE PERSONNEL ENSEIGNANT DE
CHAQUE GÉNÉRATION NOMMÉES PAR LES RÉPONDANTES ET LES
RÉPONDANTS À LA DIRECTION SELON LEUR GÉNÉRATION**

Les valeurs perçues chez le personnel enseignant de chaque génération nommées par les répondantes et les répondants à la direction selon leur génération				
	VÉTÉRANS	BABY-BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y
VÉTÉRANS N=2	Compétence Coopération Créativité Efficacité Engagement Intégrité liberté Loyauté Reconnaissance Sagesse Travailler avec les autres	Accomplissement Avancement et promotion Avoir une famille Compétence Diriger les autres Expertise Intégrité Loyauté Reconnaissance Responsabilité Sagesse Sécurité Statut Travailler avec les autres	Amitié Changement et diversité Conscience écologique Coopération Harmonie intérieure Indépendance Qualité des relations Responsabilité Rythme de vie rapide Sécurité Temps libre Travailler avec les autres	accomplissement Argent Avoir une famille Changement et diversité Conscience écologique Coopération Créativité Développement personnel Efficacité Indépendance Influence sur les autres Liberté Respect de soi-même Responsabilité Qualité des relations Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide Statut Temps libre Travailler avec les autres
BABY-BOOMERS N=3	Argent Avoir une famille Coopération Pouvoir et autorité	Accomplissement Argent Aventure Avoir une famille Compétence Coopération Créativité Démocratie Engagement Indépendance Loyauté Reconnaissance Responsabilité Culture Partenariat Ouverture sur le monde	Amitié Argent Avancement et promotion Avoir une famille Conscience écologique Coopération Créativité Liberté Respect de soi-même Rythme de travail rapide Temps libre Partenariat Ouverture sur le monde	Argent Avancement et promotion Aventure Avoir une famille Conscience écologique Mérite Respect de soi Rythme de travail rapide Stimulation Partenariat Ouverture sur le monde
GÉNÉRATION X N=3	Accomplissement Argent Avoir une famille Compétence Efficacité Engagement	Avancement Compétence Diriger les autres Efficacité Expertise Mérite	Accomplissement Avancement et promotion Avoir une famille Compétence Concurrence Coopération	Argent Aventure Avoir une famille Compétence Conscience écologique Coopération

	Honnêteté Intégrité Liberté Loyauté Mérite Respect de soi Rythme de travail rapide Sagesse Sécurité Temps libre Vocation	Pouvoir et autorité Reconnaissance Respect de soi-même Rythme de travail rapide Sécurité Temps libre	Diriger les autres Efficacité Mérite Problèmes et défis Respect de soi Rythme de travail rapide Temps libre Travailler sous pression	Efficacité Mérite Rythme de travail rapide Temps libre
GÉNÉRATION Y N=I	Efficacité Engagement Loyauté Mérite Sagesse Sécurité	Amitié Avoir une famille Compétence Efficacité Engagement Expertise Mérite Responsabilité Sécurité Travail significatif	Amitié Avoir une famille Changement et diversité Coopération Efficacité Responsabilité Rythme de travail rapide Rythme de vie rapide	Amitiés, Aventure Avoir une famille Compétence Créativité Rythme de vie rapide Travail significatif Travailler avec les autres Passion

